



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ
SPOLEČNOSTI**

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES AND PURCHASING DEPARTMENT COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jakub Žáček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Jakub Žáček**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit nákupního oddělení společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje obchodních aktivit nákupního oddělení pro společnost Kili s.r.o.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit společnosti Kili s.r.o. Úvodní část práce je zaměřena na analýzu současného stavu firmy a jejího okolí. Výstupem bakalářské práce je návrhová část, která firmě doporučí kroky, které budou vést ke zlepšení situace nákupního oddělení a rozvoji celé firmy.

Klíčová slova

Rozvoj obchodních aktivit, ABC analýza, SLEPT analýza, PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil

Abstract

Bachelor thesis deals with the development of business activities of Kili s.r.o. in the introductory part of the work focuses on analysis of the current state of the company and its surroundings. The output of bachelor thesis is a design part that recommends the company steps to improve the situation in the purchasing department and to develop the whole company.

Key words

Development of business activities, ABC analysis, SLEPT analysis, PESTLE analysis, SWOT analysis, Porter's model of five competing forces

Bibliografická citace

ŽÁČEK, Jakub. *Rozvoj obchodních aktivit nákupního oddělení společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127587>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Jakub Žáček

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové Ph.D., za poskytnuté rady a odborné vedení, které mi bylo při psaní bakalářské práce poskytnuto. Poděkování také patří podniku, který mi poskytoval potřebné informace. Velké poděkování patří i mé rodině a přítelkyni za psychickou podporu při psaní.

Obsah

Úvod	10
Vymezení problému, cíle práce, postupy a metody	11
1.1. Cíle práce	12
1.2. Použité metody a postupy	13
2. Teoretická východiska práce	16
2.1. Vymezení obchodu	16
2.1.1. Funkce obchodu	17
2.2. Analýza trhu	17
2.2.1. Trendy velkoobchodu	18
2.2.2. Příležitosti trhu	18
2.3. Rozhodování o službách	19
2.4. Analýza rizika	20
2.5. Nákup a jeho funkce ve firmě	21
2.5.1. Základní charakteristika pojmu nákup	21
2.5.2. Základní úkoly a cíle nákupu	21
2.5.3. Plánování nákupu	23
2.5.4. Organizace nákupu v podniku	23
2.5.5. Kontrola nákupu	24
2.6. Výběr, hodnocení a komunikace s dodavateli	25
2.6.1. Výběr dodavatelů	25
2.6.2. Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů	25
2.6.3. Vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů	27
2.6.4. Komunikace s dodavatelem	27
2.7. Charakteristiky obchodních vztahů	27
2.7.1. Nákupní chování spotřebitele	27

2.7.2.	Modely spotřebního chování.....	28
2.7.3.	Kupní rozhodovací proces spotřebitele	28
2.7.4.	Loajalita zákazníka.....	30
2.8.	Vnější okolí podniku.....	32
2.9.	Marketingový mix	32
2.10.	Marketing a Obchod	33
2.11.	Shrnutí teorie	34
3.	Analýza současného stavu	35
3.1.	Popis společnosti	35
3.2.	Předmět činnosti	37
3.3.	Analýza vnějšího prostředí.....	38
3.3.1.	SLEPT analýza.....	38
3.3.2.	Analýza trhu.....	44
3.3.3.	Porterův model pěti sil.....	45
3.4.	Analýza vnitřního prostředí	50
3.4.1.	Analýza 7S	50
3.4.2.	Analýza marketingového mixu	52
3.4.3.	Analýza vybraných ekonomických ukazatelů	54
3.4.4.	Analýza obchodních činností firmy	60
3.5.	Analýza dodavatelů	62
3.5.1.	Vyhodnocení analýzy dodavatelů	65
3.6.	SWOT analýza	66
3.6.1.	Hodnocení SWOT analýzy	68
3.6.2.	Analýza silných stránek.....	68
3.6.3.	Analýza slabých stránek	69
3.6.4.	Analýza příležitostí.....	70

3.6.5.	Analýza hrozeb.....	71
3.6.6.	Zhodnocení SWOT analýzy.....	72
4.	Návrhy řešení	74
4.1.	Rozvoj obchodních aktivit – zlepšení nákupních procesů.....	74
4.2.	Rozvoj obchodních aktivit – zavedení nové služby výroby skříněk	75
4.2.1.	Popis služby	75
4.2.2.	Zaměstnanci	76
4.2.3.	Upgrade IT systému a E-shopu.....	76
4.2.4.	Posílení marketingu.....	77
4.2.5.	Zákazníci.....	77
4.3.	Analýza rizik	77
4.3.1.	Opatření ke snížení rizik.....	78
4.4.	Ekonomické zhodnocení.....	80
4.4.1.	Náklady.....	80
4.4.2.	Odpisy.....	81
4.4.3.	Výnosy.....	83
4.4.4.	Financování nové služby výroby skříněk	84
4.4.5.	Výpočet zisku nové služby	85
4.5.	Propagace nové služby.....	86
	Závěr.....	88
	Citovaná literatura.....	90
	Seznam obrázků	94
	Seznam tabulek	95
	Seznam grafů	97

Úvod

V této době, kdy se nachází na trhu velká konkurence ve všech odvětvích je velice důležité, aby se firma neustále zlepšovala a vyvíjela. Pokud se firma nesnaží svým zákazníkům nabízet lepší nebo zcela nové služby či produkty, které u konkurence nenajde, hrozí jí v blízké budoucnosti existenční problémy.

Firma musí znát velice dobře své aktuální, ale také své potenciální zákazníky, aby věděla, na co se při jejich získávání zaměřit. Velký podíl na úspěchu celé firmy také nese marketing, který má na starosti nejen propagaci celé firmy a jejich služeb či produktů, ale také výběr nových produktů a také zejména různé analýzy potřeb svých zákazníků.

Bakalářská práce na téma rozvoj obchodních aktivit podniku bude zpracována pro firmu Kili s.r.o., která se zabývá velkoobchodním prodejem materiálů pro výrobu nábytku. Centrálu má ve městě Šlapanice a k tomu má dalších 10 poboček rozmístěných ve Zlínském, Olomouckém, Jihočeském a kraji Vysočina. Tato firma má necelých 300 stálých zaměstnanců a patří mezi top 5 společností v tomto oboru podnikání, avšak ostatní firmy mají více jak dvojnásobný roční obrat a pokud s nimi chce Kili s.r.o. udržet krok musí zacílit na nové zákazníky a jak se od konkurence odlišit.

Tato práce se zaměří na návrhy, které by firmě pomohli v rozvoji obchodních aktivit a přilákání nových zákazníků. Nejprve si vymezíme problémy a cíle, kterých chce firma dosáhnout. Dále určíme metody, jimiž se pokusíme zvolený cíl naplnit. V dalších krocích se budeme věnovat teorii, která navazuje na analytickou a návrhovou část, ve které si popíšeme možné návrhy, které by vedli k rozvoji obchodních aktivit firmy Kili s.r.o.

Vymezení problému, cíle práce, postupy a metody

I přes fakt, že firma Kili s.r.o. působí na trhu přes 25 let a má pobočky po celé ČR je na tomto trhu několik větších konkurentů, a proto je potřeba rozšířit dosavadní služby o výrobní část, čímž by se zvedlo využití zásob a také by se firma touto cestou odlišila od konkurence a mohla tím přilákat nové zákazníky, kteří by jí pomohli zlepšit svou situaci na trhu.

Je zde potřeba zavést systém, který by průběžně analyzoval potřeby od svých odběratelů a firma tak mohla zakrýt mezery ve své nabídce a zároveň věděla, na které nové dodavatele a služby související s prodejem zboží se zaměřit. Od kterých dodavatelů může snížit odběr nebo přerušit spolupráci úplně z důvodu malého prodeje jejich zboží, nebo nevyhovujících dodacích podmínek. A naopak by díky této analýze mohli zavádět nové, žádané položky a služby.

S rostoucí konkurencí roste i tlak ze strany zákazníka na cenu zboží, proto je potřeba zaměřit se na vyjednávací pozici nákupu u stávajících dodavatelů. Zjistit vyjednávací sílu firmy. Díky analýze dodavatelů a portfolio jejich produktů budou moci vyjednat lepší cenové, dodací i obrátové podmínky pro firmu a tím i možné snížení ceny pro zákazníka, který by se nemusel obracet na konkurenci. Dále je potřeba aby se firma vymanila z úplné závislosti dodavatelů, kteří jí sice přinášejí zisk, ale jedná se o dodavatele, které má i větší konkurence, která má i výhodu velkého logistického centra a díky tomu se firmě snižuje možnost maximalizovat zisky, protože zákazník si vybírá podle ceny a dostupnosti.

Ve firmě chybí kvalitní ABC analýza, výdajová analýza, řízení dodavatelů, analýza interních potřeb, moderní automatizovaný centrální sklad a efektivní vyhodnocování zboží na skladě.

V poslední řadě firma potřebuje centralizovat všechny potřebné analýzy, aby byly přehledné a snadno dostupné pro celé vedení firmy.

1.1.Cíle práce

Hlavní cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zpracování kvalitní soustavy analýz, která povede k rozvoji obchodních aktivit firmy Kili s.r.o. skrze rozšíření stávajících služeb o novou konkurenci schopnou službu a zlepšení stávajících nákupních procesů, což povede k lepší pozici na tuzemském trhu. Díky tomuto rozvoji můžeme očekávat zvýšení počtu zákazníků, kteří budou využívat služeb, kterými konkurence nedisponuje a stanou se tak loajálními zákazníky naší firmy a nikoliv konkurence.

Dílčí cíle práce

- Analýza vnějšího a oborového prostředí, ve kterém se podnik nachází
- Analýza současného interního stavu firmy
- Hodnocení silných a slabých stránek pomocí SWOT analýzy
- Návrh konkurence schopné služby

V analýze vnějšího a oborového prostředí budeme zkoumat potenciál trhu, jaké zákazníky zde můžeme najít a na které je dobré se zaměřit. Dále pro nás zde bude důležité si určit, kteří dodavatelé jsou pro firmu důležití a kteří nikoliv.

Analýza současného interního stavu firmy nám pomůže odhalit slabiny, na které by se firma měla zaměřit, aby její rozvoj mohl být co nejefektivnější.

Splněním všech dílčích cílů dospějeme k rozvoji obchodní aktivity firmy.

1.2. Použité metody a postupy

Analýza vnějšího prostředí

Pro tuto analýzu budeme v naší bakalářské práci využívat metodu **SLEPT**, kde jednotlivá písmena v názvu značí faktory, které jsou v analýze sledovány (společenské, právní, ekonomické, politické, technologické).

Analýza oborového prostředí

Velký význam pro nás má **analýza trhu**, která do tohoto prostředí spadá. Je to definice trhu, na který se daný podnik zaměřuje se svou podnikatelskou činností. Často dochází k chybnému vymezení trhu, a to tak, že je pojat příliš „ze široka“. V tomto případě do analýzy zařazujeme zbytečně velké množství informací navíc, jako více konkurentů, požadavky zákazníků, které nelze splnit apod. nebo naopak velmi „úzce“, kdy naopak pro analýzu důležité informace zahrnuty nejsou. V obou situacích se pak podnik při změnách na trhu dostává do velkých problémů. (Blažková, 2007).

Dále využijeme **Porterův model pěti sil**, kde budeme zkoumat sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem i jeho ziskovost. Při této analýze budeme zkoumat pět klíčových vlivů a to stávající, novou konkurenci, vliv odběratelů, vliv dodavatelů, substituční produkty (produkty, které mohou nahradit jiné produkty)

Analýza vnitřního prostředí

Zde využijeme více různých modelů, které se touto problematikou zabývají. V těchto analýzách musíme identifikovat silné a slabé stránky firmy, neboť analýza vnitřního prostředí pracuje s faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny nebo ovlivňovány jako jsou například výrobní faktory, marketingové a distribuční faktory, faktory finanční a rozpočtové. V naší bakalářské práci pro tuto analýzu využijeme modely:

- McKinseyho model 7S – dělí se na dvě skupiny, tzv. tvrdé a měkké S
- Analýza marketingového mixu
- Analýza vybraných ekonomických ukazatelů
- Analýza obchodních činností firmy

Za účelem vymezení nejdůležitějších dodavatelů bude použito bodové ohodnocení na základě určitých požadavků, které jsou pro firmu důležité. Tato analýza nám pomůže se dozvědět, u kterých velkých dodavatelů máme vyjednané dobré podmínky dodávek a na které bychom se měli zaměřit. Dále si při analýze dodavatelů určíme počet dodavatelů u jednotlivých skupin produktů, od kterých máme odběr nad 1 mil. Kč.

SWOT analýza

Na závěr provedeme **SWOT analýzu**. Tato analýza propojuje a hodnotí vnější a vnitřní faktory, které působí na firmu. Při této analýze zkoumáme silné (strength) a slabé (weaknesses) stránky, které jsou odrazem vnitřní situace ve firmě, a dále zkoumáme příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats), které jsou naopak odrazem vnějších faktorů. Výstupem této analýzy je tvorba strategie, která firmě ukáže, jak využívat silných stránek a příležitostí, které se jí nabízí a jak odstranit slabé stránky a minimalizovat dopad ohrožení, v nejlepším případě je přeměnit v další příležitosti. (Hanzelková A., 2013)

SWOT analýza nám přináší možnost komplexně zhodnotit fungování firmy a nalézt její problémy. Měla by být součástí strategického plánování každé firmy. (Tyll, 2014)

Tabulka 1 Typický příklad SWOT analýzy

Interní faktory	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
	Kvalitní výrobky	Vysoká zadluženost
	Tradice značky	Nízký prodejní obrat
	Dobře fungující servis	Nedostatečná úroveň informačního systému
	Zaučený prodejní personál	
	Vysoká úroveň marketingové komunikace	Konzervativní přístup k inovačnímu procesu
	Dobrá finanční situace	Podnik je nováček na trhu
Externí faktory	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
	Příznivé podmínky na trhu	Nepříznivé legislativní změny
	Chybná strategie konkurence	Politické změny (destinace)
	Příznivé změny v politice	Zvýšení konkurenčního tlaku
	Snadný vstup na nové trhy	Zvýšení rizik prodeje
	Moderní trendy v technologiích	

Zdroj: Vlastní pracování

Na základě výše uvedených analýz budou identifikovány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti firmy. Dále se vypočítá jejich procentuální váha a ty nejdůležitější budou zařazeny do porovnání intenzity vzájemných vztahů a na základě výsledků bude vybrána strategie:

- Maxi-Maxi
- Maxi-Mini
- Mini-Maxi
- Mini-Mini

Za pomoci dosažených výsledků budou navržena opatření a změny vedoucí k rozvoji obchodních aktivit společnosti a implementaci potřebných změn tak, aby se mohli zlepšit nákupní procesy firmy Kili s.r.o. a mohla i nadále konkurovat na českém trhu.

2. Teoretická východiska práce

2.1. Vymezení obchodu

Obchod je prostředníkem mezi výrobcem a spotřebitelem. Je to určitá ekonomická činnost, jejímž prostřednictvím se uskutečňuje prodej a nákup zboží a poskytnutých služeb za určitou protihodnotu. Do obchodu zařazujeme všechny činnosti spojené s nabídkou a poptávkou uskutečňované mezi prodávajícím a kupujícím, které vedou k realizaci sjednané transakce za předem dohodnutých podmínek. Obchod je zařazen v terciární sféře národního hospodářství.

Z historie je patrné, že obchod má vznik v době, kdy si lidé začali mezi sebou vyměňovat výrobky, a to v důsledku společenské dělby práce. Později začalo docházet k oddělování výroby od spotřeby tzn. jeden výrobky vyráběl, druhý je kupoval a spotřebovával. Postupem času vznikali specializované subjekty, které se obchodem zabývali. Z počátku si byli výrobní, obchodní i spotřebitelské subjekty rovny, ale s růstem velikosti a finanční síly výrobců se jejich postavení na trhu posilovalo a stávali se až dominantní, zatím co obchod a spotřebitel zaujímal podřízené postavení. V minulém století se naopak začali stávat na trhu dominantní obchodní firmy, nicméně v současné době podmínky nové ekonomiky vytvářejí příznivé předpoklady pro posílení suverenity spotřebitele. (Zamazalová, 2008)

Obchod jako takový můžeme klasifikovat podle mnoha kritérií:

- Velkoobchod
- Maloobchod

- Maloobchod v síti prodejen
- Maloobchod mimo síť prodejen

- Potravinářský maloobchod
- Nepotravinářský maloobchod

- Specializovaný maloobchod
- Univerzální maloobchod

- Stánkový prodej
- Tržiště

2.1.1. Funkce obchodu

V dnešní době plní obchod následující funkce:

- Přeměna dodavatelského sortimentu na sortiment odběratelský
- Obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo
- Obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob
- Zajišťování množství a kvality prodávaného zboží – správný vývěr dodavatele, správný režim řízení zásob, odpovídající zázemí i vybavení
- Zajišťování výhodných zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování
- Zajišťování včasné úhrad dodavatelům

(Mulačová V., Mulač P. a kol., 2013)

2.2. Analýza trhu

Mezi klíčové skupiny trhu řadíme:

- Zákazníky
- Dodavatele
- Konkurenci

Zákazníci – Pro podnik je důležité se naučit chápat zákazníky jako finanční aktiva, která je nutné neustále řídit a maximalizovat stejně jako všechna ostatní aktiva. Představují nejcennější majetek podniku, který přináší veškerý zisk, přestože je nenajdeme nikde v účetních knihách. Podnik si musí definovat kdo jsou jeho zákazníci a sledovat jaké produkty a služby vyžadují. (Kotler, 2003)

Dodavatelé – Pro většinu podniků je lepší menší počet dodavatelů. Vycházejí z předpokladu, že jeden spolehlivý a kvalitní dodavatel je lepší než tři průměrní. Výběr dodavatele záleží ne kvalitě a ceně dodávky. V dnešní době jsou pracovníci nákupu nabádáni ke snižování nákladů a z tohoto důvodu musí často zvolit kompromis ve smyslu nižší cena se rovná nižší kvalitě. Důležité také je, aby dodavatel plnil své povinnosti včas a nevznikalo tak zpoždění ve výrobě. (Kotler, 2003)

Konkurence – Každý podnik má své konkurenty. Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů bude zpravidla přitahovat. Na trhu můžeme rozeznat tři druhy a to dobrou, průměrnou a špatnou konkurenci, kde dobrá nám slouží jako učitel, který

rozšiřuje naše obzory, průměrná konkurence je pro firmu jako obtížný hmyz a špatná konkurence je pro každou firmu trestem. Podnik by nikdy neměl své konkurenty ignorovat. V krátkodobém horizontu jsou pro podnik nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se mu nejvíce podobají. (Hanzelková A., 2013)

2.2.1. Trendy velkoobchodu

Za posledních několik let velkoobchodníci čelí velkému tlaku ze strany nových zdrojů konkurence, náročnosti zákazníků a nových technologií. Mezi největší výhrady výrobců vůči velkoobchodníkům jsou: nedostatečná propagace výrobků, nedostatečné množství zásob, špatná informovanost výrobce o aktuálním vývoji trhu, zákazníků a konkurence, zaměstnávají nedostatečně kvalifikované manažery kvůli úsporám.

Velkoobchodníci se zaměřují na zvyšování produktivity aktiv skrze zlepšování řízení zásob a pohledávek. Mají také snahu snižovat provozní náklady díky investicím do nových a pokročilejších technologií pro manipulaci se zbožím, informačních systémů a internetu.

V odvětví velkoobchodu můžeme sledovat jeden z nejtrvalejších trendů, a to odpor vůči zvyšování cen a protřídňování dodavatelů skrze náklady a kvality dodávek. (Kotler, a další, 2013)

2.2.2. Příležitosti trhu

Příležitost je definována jako oblast potřeby a zájmu kupujících, v níž existuje vysoká pravděpodobnost, že uspokojením této potřeby dosáhne podnik zisku.

Existují tři situace, které umožňují vznik tržních příležitostí:

- Nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek
- Nabídka existujícího výrobku nebo služby novým nebo lepším způsobem
- Nabídka nového výrobku nebo služby

Nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek

Projevují-li zákazníci enormní zájem o zboží, kterého je na trhu nedostatek, existuje marketingová příležitost. Pro využití takovéto situace člověk nemusí být nijak vzdělán v oblasti marketingu, aby si jí všiml. Výrobci tyto situace mohou plně využívat a s touto příležitostí můžou nastavovat i vysoké ceny, pokud ovšem na tento produkt není uvalena nějaká cenová regulace, která by manipulaci s cenou bránila.

Nabídka existujícího výrobku nebo služby novým nebo lepším způsobem

Firmy se snaží mnoha způsoby nabízet své výrobky nebo zboží takovým způsobem, aby se odlišili od konkurence a zákazník zakoupil právě jejich produkt. Zde se budeme věnovat třem možným metodám: *metoda detekce problému*, *metoda ideálu* a *metoda spotřebního řetězce*.

Metoda detekce problému. Tato metoda funguje na principu sledování nedostatků produktu nebo služeb, které zákazníci využívají a na základě jejich připomínek pracovníci marketingu navrhnou možné vylepšení.

Metoda Ideálu. Zde má za úkol pracovník marketingu hovořit s vybranou skupinou svých zákazníků a požádat je, aby si představili ideální verzi užívaného výrobku či služby. Mnohdy se může ukázat, že tyto přání lze snadno splnit, ale na druhou stranu se může stát, že jejich přání jsou prakticky nesplnitelná a budou se muset spokojit s méně náročnou alternativou.

Metoda spotřebního řetězce. U této metody opět hovoří se spotřebiteli, ale tentokrát se jich dotazuje na jednotlivé kroky toho, jak daný produkt získávají, využívají a následně se ho zbavují. Na základě těchto informací vypracuje tzv. „mapu spotřebního řetězce“ a u každého kroku se zamýšlí, zda by firma nemohla přijít s nějakými novými výrobky, službami nebo jejími vylepšeními.

Nabídka nového výrobku nebo služby

Metody výše zmíněné závisí na studiu toho, jak zákazníci nakupují, a na jejich vyjádřených potřebách. Pokud však jde o nové výrobky či služby mají spotřebitelé poněkud omezenou představivost. Z tohoto důvodu podniky doufají, že nové nápady přinesou například jejich prodejci, kteří jsou v kontaktu s jejich zákazníky a vnímají jejich potřeby. Rovněž očekávají příval nápadu od svých výzkumných a vývojových skupin. (Kotler, 1999)

2.3.Rozhodování o službách

Významnou část obchodu tvoří právě služby, které dotvářejí image celého podniku. Můžeme rozlišovat mezi dvěma druhy služeb:

- Základní služby
- Doplnkové služby

Základní služby zákazník automaticky očekává a považuje je za samozřejmost. Pro podnik by bylo ztrátové, kdyby tyto služby nenabízel. Může se jednat například o parkování u hypermarketu nebo možnost vyzkoušení oděvu.

Doplňkové služby podnik poskytuje svým zákazníkům z důvodu jeho potěšení a získání jeho loajality. Tyto služby mohou přispívat k odlišení podniku od konkurence a vytvářet tak konkurenční výhodu. (Zamazalová, 2008)

2.4. Analýza rizika

Pravděpodobnost návratnosti určité strategie má velkou důležitost při jejím schvalování. Dalším měřítkem však může být riziko, kterému je daná organizace vystavena při dodržování určité strategie. V této části si popíšeme některé způsoby, pomocí kterých se možné určité riziko stanovit jako součást hodnocení specifických možností (Johnson, a další, 2000)

Projekce finančního koeficientu

Projekce způsobu, kterým se důležité finanční koeficienty změní při provádění určitých možností, poskytnout užitečné informace ohledně rizika. Obecně řečeno, dobrým měřítkem rizika bude stanovení změny kapitálové struktury společnosti. Například ty strategické možnosti, u kterých bude potřeba zřídit dlouhodobé úvěry, budou tím pádem zvyšovat poměr půjček a tím i finanční riziko. Například možnosti, které budou vyžadovat dlouhodobé úvěry, budou zároveň zvyšovat poměr půjček a kapitálu a tím i finanční riziko. Finanční riziko dané financováním navrhované strategie skrze dlouhodobé půjčky může být otestována zjištěním pravděpodobnosti dosažení vyrovnaného stavu a následky snížení objemů prodeje při současné nutnosti platit úroky z půjček. (Johnson, a další, 2000)

Analýza citlivosti

Tato analýza je užitečná pro stanovení rizika přímo během hodnocení strategie. Můžeme ji také vnímat jako analýzu „co kdyby?“. Pro tento typ analýzy se perfektně hodí využití počítačových programů, které nám snadno zpracují námi zadaná data. Můžeme tak zkoumat a měnit jednotlivé předpoklady, které jsou pro danou strategii klíčové. Zvláště se snaží testovat citlivost předpokládaných výkonů či výstupu na každý z těchto předpokladů. Klíčové předpoklady dané strategie mohou být například vzrůst tržní

poptávky o pět procent ročně. Případně, že během daného období nevznikne ve společnosti žádná stávka, nebo skutečnost, že určité nákladné stroje budou vytiženy na 90 procent. (Johnson, a další, 2000)

Modelová simulace

Tato simulace se snaží obsáhnout veškeré faktory, které jsou zahrnuty v ostatních analýzách probíraných výše, do jednoho kvantitativního simulovaného modelu společnosti a jejího okolí. Není překvapivé, že takové globální modely je téměř nemožné vytvořit. Finanční modely se velmi často využívají k vyhodnocení strategických možností. Riziková analýza se snaží zhodnotit celkovou míru neurčitosti určité možnosti skrze matematické kombinace nejistot každého prvku dané možnosti. Například pravděpodobnost plánovaného zisku je dána nejistotami ohledně předpovědí nákladů, objemů a cen. Omezení použití strategické modelové simulace je potřeba shromáždit velké množství vysoce kvalitních dat. (Johnson, a další, 2000)

2.5. Nákup a jeho funkce ve firmě

2.5.1. Základní charakteristika pojmu nákup

Nákup představuje všechna opatření, které směřují k zajištění zdrojů jejich dalšímu využití v rámci podniku. Nákup tedy můžeme chápat jako:

- Funkci – úkol v rámci souboru podnikových aktivit
- Proces – průběh dispozice s dodávaným zbožím
- Organizační jednotku – místo, kterému je přidělena nákupní činnost

(Tomek, a další, 2007)

2.5.2. Základní úkoly a cíle nákupu

Úkoly:

- Včasné zajištění předpokládané budoucí potřeby materiálu
- Regulovat stav zásob a zajišťovat jejich nejefektivnější využití
- Zdokonalovat informační systém pro řízení nákupního procesu
- Projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách
- Pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů

Cíle:

- Uspokojování potřeb
- Snižování nákupních nákladů
- Zvyšování jakosti nákupu
- Snižování nákupního rizika
- Zvyšování flexibility nákupu
- Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

➤ **Uspokojování potřeb**

Lidé i organizace mají určité potřeby a požadavky a udělují výrobkům i službám hodnotu. Směna je pak proces získávání žádoucího výrobku od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku, čímž se uspokojí potřeby obou stran.

➤ **Snižování nákupních nákladů**

Snižování nákladů v dalším období může být stěžejní, ať se jedná o celkový nákup nebo pouze o jednotlivý předmět nákupu. Při snižování se však musí brát vždy zřetel na ostatní cíle. Snižování nákladů může vést k nárůstu rizika, snížení kvality nebo růstu zásob atd.

➤ **Zvyšování jakosti nákupu**

V sekci nákupu by měla být jakost samozřejmostí, protože nekvalitní materiál na vstupu do podniku způsobuje při průchodu výrobním procesem z hlediska škod multiplikační efekt. Jakost se současně týká na jedné straně pořizovaného předmětu a na straně druhé nákupních podmínek.

➤ **Snižování nákupního rizika**

Jakost nakupovaného produktu je různá. Se snižující se jakostí přibývá riziko nákupu.

➤ **Zvyšování flexibility nákupu**

Mezi rizikem a flexibilitou existuje úzká souvislost. Zatím co riziko se odhaduje ještě před vznikem poruchy, zajištění flexibility při existujícím riziku nákupu spočívá ve volbě alternativ, které i po vzniku neplánovaných událostí ponechají podniku dostatečně volný prostor k přizpůsobení se. Nákupní flexibilita je tedy chování, které poskytuje volný manévrovací prostor do budoucna pro využití více nákupních příležitostí.

➤ **Veřejně prospěšné nákupní cíle**

Do této skupiny cílů spadají *politické cíle*, které mohou být vyjádřeny podporou nebo naopak bojkotem určité země nebo podniku.

Dále sem patří *světonázorové cíle*, do kterých patří například ekologicky orientovaný nákup.

Dále se zde objevují *interakční cíle*, mezi které patří dodržování etických nákupních principů, dobré vztahy s dodavateli a spolehlivé nákupní chování.

Poslední cíl je tzv. *charitativní nákupní cíl*, kam patří například nákup u firem, které zaměstnávají tělesně postižené. (Tomek, a další, 1999)

2.5.3. Plánování nákupu

Tvorbu nákupního strategického plánu, lze definovat jako proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí aktivity, které formují cíle a určují optimální požadavky na zdroje. Při plánování nákupu vycházíme ze stanovených cílů, respektive obchodní činnosti podniku. (Lukoszová, 2004)

2.5.4. Organizace nákupu v podniku

Vnitřní dělba práce v nákupu

V útvaru nákupu rozlišujeme tři základní klasické typy, a to centralizovaný, decentralizovaný a kombinovaný.

Zatímco funkčně centralizovaný typ je založen na dělbě práce podle obsahu činností, je funkčně decentralizovaný typ uspořádán především podle sortimentní příbuznosti skupin materiálů. Výhodou funkční decentralizace je možnost pružnějšího řešení problémů. Nevýhodou je zde opomíjení ucelené nákupní strategie.

Kombinovaný typ má za úkol vyloučit negativní dopady předchozích dvou typů a zvýraznit pozitivní využití. (Tomek, a další, 1999)

Opatření pro zlepšení koordinace nákupu podniku

Koordinaci mezi centralizovaným a decentralizovaným nákupem lze provádět pomocí určitých koordinačních nástrojů, které mohou mít personální nebo administrativně právní charakter.

U personálních nástrojů, které slouží k hodnocení pracovníků, musíme počítat s chováním, zásady řízení, vzdělávací opatření apod. Do této skupiny nástrojů patří i chování vůči dodavateli a nákupní zásady pro sjednocení nákupních pravidel.

Administrativně právní nástroje slouží ke určení pravidel pro přípravu, potvrzování a upřesňování v rámci rozhodovacích procesů (kupní smlouvy apod.) (Tomek, a další, 1999)

Vztah nákupního oddělení k ostatním vnitropodnikovým útvarům

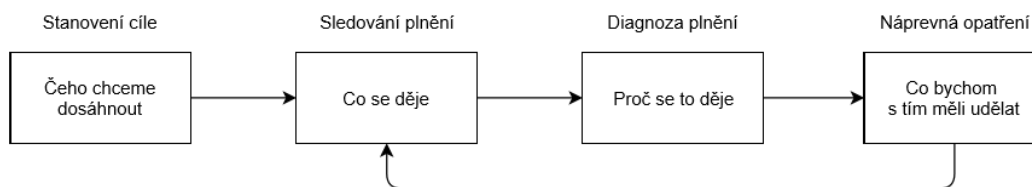
Nákupní oddělení je neustále v kontaktu s téměř všemi ostatními odděleními v podniku. Z toho důvodu musí být nákupní aktivity koordinovány se všemi činnostmi podniku. Lze říct, že nákup napomáhá k upřesnění nových potřeb hned když vzniknou. Nejproblémovější bývá vztah nákupu k výrobě, jelikož musí vyžadovat značné množství informací, které v předstihu umožní plnit ve vztahu k výrobě požadované funkce. (Lukoszová, 2004)

2.5.5. Kontrola nákupu

Hlavním úkolem kontroly nákupu je získat jistotu, že námi vytvořený plán je správně a úspěšně realizován, a skrze zjišťování případných odchylek od plánu vytvořit opatření k odstranění skutečných nebo potenciálních nežádoucích odchylek.

Kontrolování velice úzce souvisí s plánováním. Bez cílů a bez plánů k jejich dosažení by nemohla kontrola existovat, neboť vykonanou práci lze měřit pouze s ohledem na určená kritéria. Cílem nákupu, a tedy úkolem plánu nákupu, je určit a zajistit potřebný a dostatečné množství materiálu tak, aby byl zabezpečen bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů. Průběžná kontrola plnění nákupního plánu a korekce případných odchylek umožňuje dosažení tohoto cíle. (Lukoszová, 2004)

Obrázek 1 Kontrola plnění



Zdroj: Kotler, P., Marketing Management, 1992, str. 765

Kontrolní proces se v podstatě skládá ze tří základních kroků:

- Stanovení standardů
- Měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
- Korekce odchylek od standardů a plánů

2.6. Výběr, hodnocení a komunikace s dodavateli

2.6.1. Výběr dodavatelů

V této fázi dochází k vyhledávání konkrétního dodavatele odběratelem, kdy se snažíme v první řadě shromáždit informace o potenciálních dodavatelích. Pokud se jedná o první nákup, je hledání dodavatele významnější a náročnější činností (Lukoszová, 2004)

Je třeba pochopit, že výslednou jakost ovlivňují i dodavatelé, ale pochopitelně odpovědnost k zákazníkům jako odběratelům má prodávající subjekt. Výběr dodavatelů je však strategické rozhodnutí, a to jak v souvislosti se systémem zásobování, který stojí na spolehlivosti dodávek, tak při realizování běžných, většinou opakovaných nákupů. Ideálním stavem je, když si odběratel a dodavatel důvěřují. Tato důvěra je založena na vzájemně výhodné spolupraci a dobrých vztazích. (Vyleťal, 2008)

Klasickou formou pro zpracování informací pro výběr dodavatele je porovnání nabídek. Cílem tohoto porovnání je nalezení dodavatele s co nejnižšími opatřovacími náklady na jednotku množství. Zároveň však vylučujeme nabídky, které nesplňují kvalitativní podmínky a termíny dodání. (Tomek, a další, 2001)

2.6.2. Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Předběžným hodnocením můžeme příliš rozsáhlé množství potenciálních dodavatelů zredukovat na přijatelný počet. U těch dodavatelů, kteří se takto kvalifikovali „do hlavního výběru“, v dalším kroku jako odběratel provedeme hodnocení, které má zejména odhalit budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele. (Nenadál, 2006)

Při hodnocení dodavatele se v praxi hojně vyskytují tyto kritéria:

- Nabízená cena dodávky
- Dodací podmínky
- Doba dodání
- Rozsah dodatečných služeb
- Nabízené platební podmínky
- Pružnost reakce dodavatele na podněty odběratele
- Úplné náklady nákupu apod.

Z velké části se zaměříme na poslední z výše uvedených kritérií. Úplné náklady nákupu lze definovat jako celkové výdaje, které se vztahují na konkrétní dodávku. Tato definice nám tedy říká, že v žádném případě nejde např. o celkové náklady útvarů zásobování, ani o celkové náklady na procesy nakupování za určité časové období, ale o ukazatel, který je pro nás při volbě dodavatelů mnohem objektivnější než sama nabízená cena, jelikož nízká cena dodávky se může ve výsledku odběrateli „vymstít“ mnohem vyššími dodatečnými výdaji. Výchozí strukturní vztah pro výpočet úplných nákladů nákupu – UNN má následující podobu:

Rovnice 1 úplné náklady nákupu

$$UNN = C_d + DV_d[Kč/dodávku]$$

Zdroj: (Nenadál, 2006)

C_d - nabízená cena dodávky

DV_d - dodatečné výdaje odběratele vztahující se ke konkrétní dodávce

Náplň položky DV_d závisí na charakteru dodávek, na procesech odběratele apod., nicméně často se vyskytujícími položkami těchto výdajů mohou být:

- Výdaje na dopravu, identifikaci, manipulaci a skladování
- Celní poplatky, ztráty odběratele z titulu nereklamovatelných neshod
- Náklady na výběrové řízení apod.

V každém případě by do dodatečných nákladů DV_d měly být započítávány pouze ty položky, které v souladu se smlouvou nebude hradit dodavatel. Celková výše těchto výdajů nemusí být vůbec zanedbatelná a samozřejmě zhoršuje ekonomickou výkonnost odběratele. (Nenadál, 2006)

K efektivnímu a nezaujatému hodnocení slouží tzv. *scoring-modely*, které jsou nástroji kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií. Mezi základní kritéria patří např. jakost, cena a spolehlivost, kdy

každému kritériu se přidělí váha a na základě určeného počtu dodávek se každému dodavateli, který je součástí hodnocení, přidělují body. Celkové hodnocení se pak vypočte pomocí váženého aritmetického průměru. Toto výsledné ohodnocení srovnáváme s maximálně dosažitelným množstvím bodů a na základě tohoto srovnání se dodavatelé hodnotí a třídí. (Lukoszová, 2004)

2.6.3. Vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů

S realizací dodavatelsko-odběratelských vztahů je spjata řada marketingových, logistických a obchodních aktivit. Při úvahách o uspořádání dodavatelsko-odběratelských vztahů musíme vycházet z vnějších i vnitřních vlivů, přičemž za nejdůležitější faktor je považována pozice podniku na daném trhu. (Lukoszová, 2004)

2.6.4. Komunikace s dodavatelem

Měla by obsahovat minimálně tyto oblasti:

- Oznámení výsledku výběrového řízení, včetně informací o hodnotách, kterých při posuzování celkové způsobilosti daný dodavatel dosáhl
- Náměty na další možné zvýšení výkonosti procesů dodavatele jako zpětná vazba na provedené hodnocení jeho způsobilosti
- Definování všech požadavků na budoucí dodávky a vzájemné upřesňování detailů a případných nejasností, které se požadavků odběratele týkají
- Náměty týkající se případné technické pomoci a rozsahu společného plánování s dodavatelem
- Vyjasnění všech prvků a podmínek, které budou zahrnuty do oficiální smlouvy s dodavatelem, včetně domluvy o době trvání budoucího kontraktu a podmínek pro jeho případné prodloužení nebo vypovězení
- Nastavení podmínek, pravidel, odpovědností i pravomocí pro běžnou a systematickou komunikaci po uzavření smlouvy s dodavatelem apod.

(Nenadál, 2006)

2.7. Charakteristiky obchodních vztahů

2.7.1. Nákupní chování spotřebitele

Cíl každé obchodní firmy je získání a následné udržení co největšího počtu zákazníků. Pro zjištění stálých tržeb a zákazníci se vraceli, musíme pro ně připravit atraktivní a kvalitní nabídku zboží a vytvořit prostředí, do kterého by se rádi vraceli.

Základní podmínkou však je, že prvotně budou uspokojeny potřeby, které zákazníka do prodejny přivedly. Z tohoto důvodu je důležité, abychom znaly nejen tyto potřeby, ale další motivy spotřebního chování, které ovlivňují nákupní rozhodování.

Nákupním chováním označujeme způsob, jakým koneční spotřebitelé nakupují výrobky a služby pro svoji potřebu. (Mulačová, a další, 2013)

2.7.2. Modely spotřebního chování

Teorie spotřebního chování rozlišuje několik základních přístupů, které vysvětlují chování jednotlivců nebo domácností. Dělí se na čtyři základní směry, které jsou také nazývané modely nebo přístupy.

- Racionální modely
 - Psychologické modely
 - Sociologické modely
 - Komplexní modely
-
- *Racionální modely* nahlízejí na spotřebitele jako na racionálně uvažující osobnost, která se chová primárně na základě zásad ekonomické efektivnosti a úvah o výhodnosti nákupu, například porovnává ceny, rozhoduje se na základě rodinného rozpočtu apod.
 - *Psychologické modely* naopak vysvětlují spotřební chování jako důsledek psychických faktorů a zaměřují se proto na sledování psychických procesů, například vliv podnětů, motivů, procesů vnímání a projevy podnětů v chování spotřebitele.
 - *Sociologické modely* pozorují vliv sociálního prostředí a jeho působení na rozhodování spotřebitele. Zaměřují se zejména na vymezení různých sociálních rolí a chování v různých sociálních situacích, především významností některých sociálních skupin jako je rodina, parta, referenční skupina atd.
 - *Komplexní modely* představují znázornění různých vlivů a faktorů do rozsáhlých provázaných souvislostí a jsou zpravidla založeny na detailním rozpracování predispozic a vlivů na základě modelu podnět-odezva.

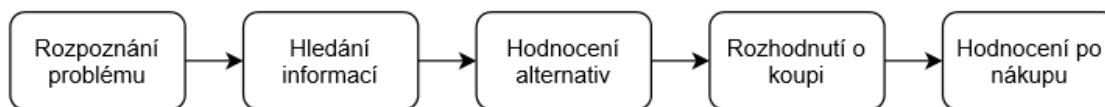
(Mulačová, a další, 2013)

2.7.3. Kупní rozhodovací proces spotřebitele

Tento proces znázorňuje fáze od chvíle uvědomění si určité potřeby, vyvolané vnitřními pohnutkami nebo vnějšími podněty, přes vyhledávání informací a zjišťování

referencí, až po jejich samotné vyhodnocování vedoucí ke kupnímu rozhodnutí a následnému vyhodnocení provedeného nákupu. (Mulačová, a další, 2013)

Obrázek 2 Nákupní rozhodovací proces



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2007

Na rozpoznání problému působí různé vlivy. Jednak to mohou být potřeby, které jsou vyvolané vnitřními podněty jedince, jestliže jsou dostatečně silné, aby vedly k jednání, nebo to může být rozpoznání problému způsobené vnějšími vlivy tvořené rozdílem mezi skutečností a požadovaným stavem (přáním).

Jakmile se u spotřebitele vyvolá zájem, začíná hledat informace jednak ve své paměti nebo ve svém okolí. Zde může využít informace od referenčních skupin, vyhledat je například na internetu buď jako informace komerční nebo neutrální či se dotazovat odborníků. Rozsah a intenzita hledání informací souvisí s vnímaným rizikem nákupu či cenou požadovaného produktu. Vyhodnocení alternativ se liší podle osobnosti spotřebitele i druhu produktu a může probíhat racionálně, intuitivně nebo impulsivně. Výsledkem je vytvoření kupního záměru, který může být při vlastním nákupu ovlivněn postojem blízkého okolí nebo prostředím obchodní jednotky, zejména vlivem prodejního personálu, nákupní atmosféry nebo merchandisingu. Po nákupní chování se odráží ve spokojenosti nebo naopak nespokojenosti spotřebitele a může vést buď k utváření nebo posílení věrnosti určitému výrobku, značce nebo prodejně nebo ke zklamání ústícímu v odmítnutí příštího nákupu, jak ukazuje následující obrázek (Mulačová, a další, 2013)

Obrázek 3 Po nákupní disonance



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2007

2.7.4. Loajalita zákazníka

V praxi se úspěšnost firmy při uspokojování potřeb zákazníků spojuje s dvěma základními termíny. Je to jednak samotné uspokojení zákazníků a za druhé jejich loajalita.

Když se jedná o uspokojení zákazníků, můžeme jej definovat jako výsledek kognitivního a afektivního procesu, v jehož rámci jsou uspokojena přání či požadavky. Hodnocení spokojenosti se vztahuje na komplex zkušeností s daným nabízejícím a jeho produkty.

Co se týče loajality zákazníka, musíme vycházet z toho, že zákazník se stává loajální tehdy, když opět nakoupí zboží určitého nabízejícího a má vůči nabízejícímu pozitivní postoj. Tento postoj se projevuje např. tím, že zákazník z vlastní vůle doporučuje produkty, které nakoupil u dané firmy, dalším členům rodiny, přátelům a známým. Z toho vyplývá, že snaha, aby aktuální zákazníci byli uspokojeni, není žádným samoučelem. Pouze spokojení zákazníci nemají přímý pozitivní dopad na zisky firmy. Spokojenost zákazníků se vyplácí tehdy, když u nich dále vede k loajalitě.

Loajální zákazníci pomáhají firmě opětovnými, většími a dodatečnými nákupy, zmíněnou pozitivní propagandou „od úst k ústům“, snížením cenové elasticity a vyšší tolerancí vůči kolísání kvality i k požadovaným konkurenčním výhodám.

(Tomek, a další, 2001)

Věrný zákazník je největší aktivum, které firma má. Čím delší dobu si jej dokáže udržet, tím víc zisku může díky tomu vytvořit. Vysoká loajalita a nízká míra odchodu klientů od firmy k jiným dodavatelům zajišťují trvalý podnikatelský úspěch. Někdy bude každý člověk znovu chtít nebo muset nakupovat to, co už jednou koupil. Jde jen o to, u koho nakoupí. Veskrze loajální zákazníci nakupují u firmy častěji a kupují toho víc, jejich touha po změně dodavatele je nízká, většinou jsou také méně citliví na ceny a mají lepší platební morálku. Jsou rovněž shovívavější, pokud se stane nějaká chyba a je důvod k reklamaci či stížnosti. Pomáhají podniku svými radami a návrhy zlepšení. Poskytují zaměstnancům firmy dobrý pocit z práce a ze vzájemných kontaktů, podporují hrdost zaměstnanců na svoji firmu. (Hospodářské noviny, 2012)

Šest faktorů důvěry (loajálnosti)

Rheingold institute identifikoval následujících šest faktorů, jejichž vzájemné působení vede k získání požadované důvěry

- 1) *Transparentnost* – Zákazník se cítí bezpečně a ví, že má věci pod kontrolou. Zákazníci budou svému podniku důvěřovat, pokud je vše zřejmé, pochopitelné a předvídatelné.
- 2) *Vstřícnost* – Zákazník má často náročné požadavky, které však když mu jsou splněny, zvýší jeho loajalitu k podniku.
- 3) *Důvěryhodnost* – Jelikož si zákazníci neustále vše porovnávají, je pro obchodníka důležitá konzistentnost zákaznické zkušenosti a konzistentní charakter všech komunikačních kanálů.
- 4) *Péče* – Zákazník musí vědět, že je v dobrých rukou a že je o něj dobře pečováno.
- 5) *Psychická stimulace* – V dnešní době zákazník nechápe nakupování jako čistě ekonomicko-logistický akt, ale jako každodenní psychickou stimulaci. Kamenné obchody na rozdíl od internetových nabídek mohou zákazníkovi nabídnout sociální blízkost, inspiraci a pochopení.
- 6) *Výzva* – Pro získání zákazníkovi důvěry nestačí mu jen něco prodat, ale je potřeba mu nabídnout určité výzvy, inspiraci, emoce a aktivující zážitky. (Focus Agency, 2016)

2.8. Vnější okolí podniku

Okolí podniku působí na činnost podniku v těchto oblastech:

- Vymezuje přípustné chování podniku
- Ovlivňuje volbu cílů podniku
- Ovlivňuje způsob dosahování stanovených cílů

Rozeznáváme mikrookolí a makrookolí podniku. Prvky mikrookolí podniku působí z bezprostřední blízkosti. Tyto prvky a podnik samotný se navzájem ovlivňují a „náš“ podnik je pro tyto subjekty též prvkem jejich mikrookolí. Tyto prvky ovlivňují prakticky veškeré podnikové činnosti, a proto je jejich význam pro podnik zásadní. Do mikrookolí podniku patří zejména:

- Dodavatelé
- Odběratelé (zákazníci)
- Konkurence (stávající i potenciální)
- Stakeholders
- Klíčoví hráči

Naopak prvky makrookolí působí na podnik jednosměrně, možnosti jejich ovlivnění ze strany podniku je nulová nebo mizivá. Úkolem podniku je přizpůsobení se jim. Patří sem tyto vlivy:

- Právní (zákony, podmínky, bariéry)
- Politické (podpory, regulace, spolupráce)
- Ekonomické (hospodářská politika, daně)
- Sociální (sociální odpovědnost podniku)
- Technologické (vědecko-technický pokrok)
- Ekologické (limity, bariéry)
- Kulturní (zvyky, tradice)
- Etické (etické principy)

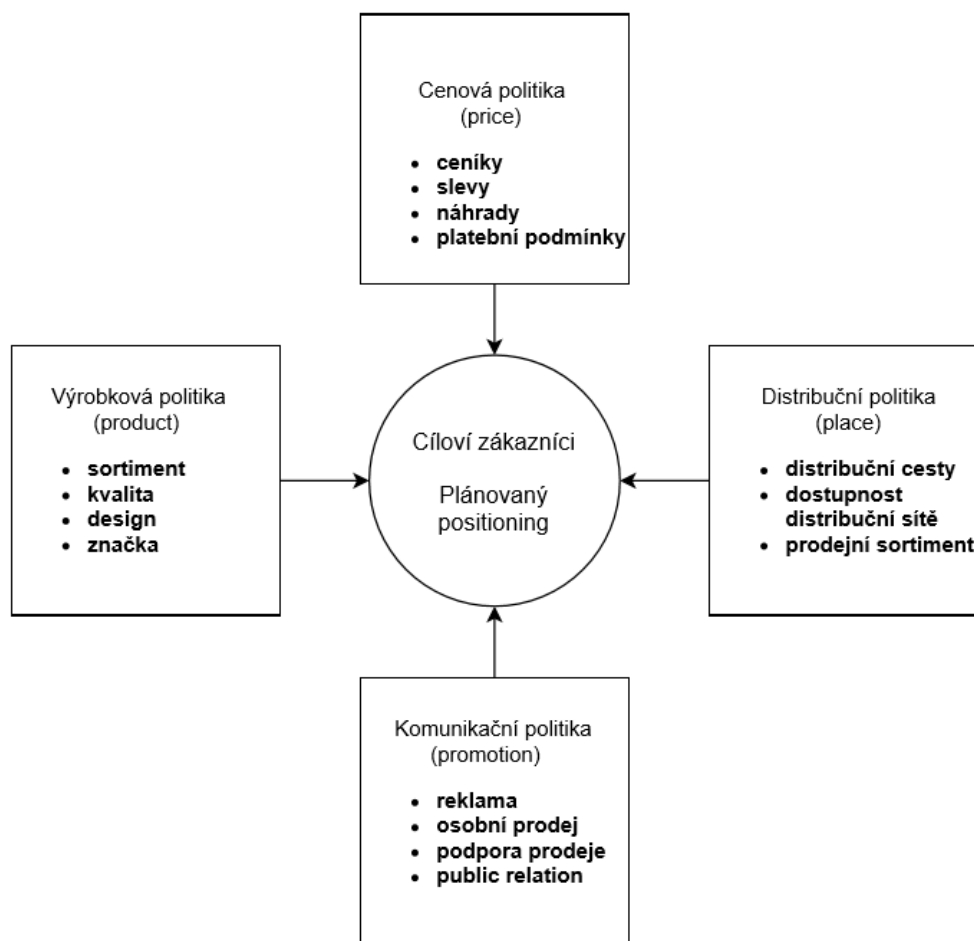
(Mulačová, a další, 2013)

2.9. Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, které nám pomáhají ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje dělíme do 4 hlavních skupin: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion), které musí být vzájemně propojené, aby co

nejlépe odpovídaly trhu. Marketingový mix také můžeme charakterizovat jako soubor marketingových nástrojů, pomocí kterých si firmy plní své marketingové cíle.

Obrázek 4 Marketingový mix



Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Grada Publishing, Praha 2004, str. 106

Označení 4P se používá pro stručnost a jednoduchost, ale ve skutečnosti těchto marketingových aktivit může být mnohem více a navíc každý jednotlivý soubor v sobě ukrývá další aktivity, se kterými je dále pracováno jak je patrné z obrázku. (Hanzelková A., 2013)

2.10. Marketing a Obchod

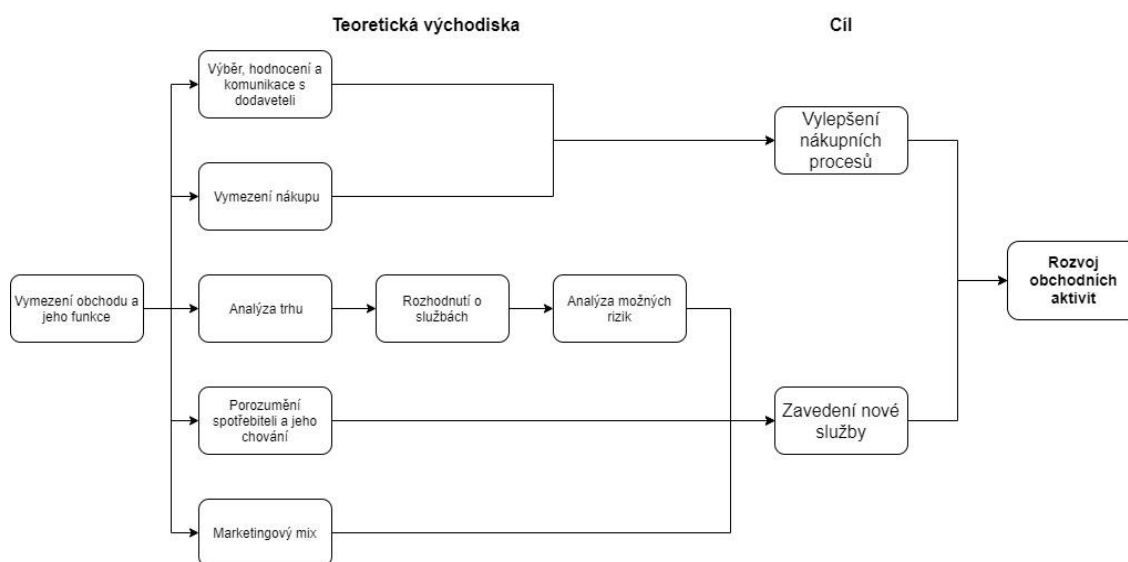
Na začátek si musíme říct, že rivalita, a dokonce konflikty mezi oddělením marketingu a obchodu nejsou ničím ojedinělým. Zejména pokud se majitel firmy sám angažuje v jednom z těchto oddělení a upřednostňuje ho před ostatními. Nejhorším

výsledkem této rivality je naprostá ztráta důvěry a respektu mezi těmito odděleními. V praxi však vidíme, že firmy, které jsou obchodně velice výkonné mají velmi silný marketing, ale zároveň si musíme uvědomit, že ve všech těchto firmách má obchodní a marketingové oddělení velice úzké propojení.

Marketing jdou s obchodem ruku v ruce, protože každý řeší daný byznysový úkol z jiného pohledu. Marketing umí efektivně oslovit velké množství zákazníků (masovou komunikací), umí obchodovat a hovořit o produktech a službách, aniž by u toho obchodník byl osobně přítomen (marketingovými materiály, brožurami), umí vytvořit prostředí pro mnohem úspěšnější obchodní práci. Umí připravit zákazníka tak, že to, co mu obchodník nabízí, už vlastně předem zná a líbí se mu to. Oproti tomu obchod umí marketingu dodat velmi cenné informace o tom, jak zákazníci přemýšlejí, s jakou konkurencí se setkávají a co se jim konkurence snaží namluvit. Stejně tak obchod umí marketingu ukázat, čeho je vlastně třeba dosáhnout, co je podstatné a co naopak méně. (Business touch, 2020)

2.11. Shrnutí teorie

Obrázek 5 Shrnutí teoretických východisek



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Analýza současného stavu

3.1. Popis společnosti

Firma Kili s.r.o. má centrální pobočku ve Šlapanicích u Brna, kde i započala v roce 1993 svou činnost, kdy byl zahájen prodej materiálů pro výrobu nábytku ve Šlapanicích u Brna. Nejprve v jedné skladovací hale s plochou cca 1 000 m², s méně než 10 pracovníky a obratem v prvním roce kolem 40 mil. Kč. V současné době disponuje firma celkovou skladovací plochou přesahující 25 000 m², v ČR má 11 poboček a na skladě má přes 4 000 položek zboží. Počet zaměstnanců postupně dosáhl hodnoty 245. Celkový obrat přesáhl v roce 2019 hodnotu 800 miliónů korun.

V roce 2010 se Kili s.r.o. stalo dceřinou společností

DDL (Dřevozpracující družstvo Lukavec) a spolu s dalšími dvěma firmami (DH DEKO R s.r.o., LUKAFORM s.r.o.) patří do DDL Group.

Tabulka 2 Údaje o společnosti

Základní údaje o společnosti	
Obchodní firma	Kili s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo	47913797
Sídlo	Hybešova 1647, 664 51 Šlapanice
Datum zápisu	29.3.1993
Základní kapitál	2 010 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, data: Obchodní rejstřík, 2000

Tabulka 3 Údaje o orgánech společnosti

Základní údaje o orgánech společnosti	
Statutární orgán	Počet členů: 3
Jednatel	Bc. MARTIN KUPKA
Jednatel	Ing. LIBOR PROCHÁZKA, MBA
Jednatel	Ing. DAVID JANEČEK, MBA
Dozorčí rada	
Předseda dozorčí rady	Ing. PAVEL KŘÍŽ
Člen dozorčí rady	JAROSLAV VONDRŮ
Člen dozorčí rady	Ing. MARCELA KOUBÍKOVÁ
Člen dozorčí rady	Ing. PAVEL VACEK
Společníci	
Společník	Dřevozpracující družstvo, Lukavec
Podíl	Vklad: 2 010 000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, data: Obchodní rejstřík, 2012

Obchodní centra: Šlapanice (centrála), Bystřice nad Pernštejnem, České Budějovice, Humpolec, Jindřichův Hradec, Prostějov, Strakonice, Tábor, Třebíč – Stařeč, Zlín, Žďár nad Sázavou.

Obrázek 6 Mapa s rozložením poboček firmy Kili s.r.o.



Zdroj: interní zdroj Kili s.r.o.

3.2. Předmět činnosti

Firma Kili s.r.o. je velkoobchod zaměřený na prodej materiálu pro výrobu nábytku a staveb. Kromě samotného prodeje materiálů se zaměřují také na výrobu nábytkových dílců, kterou v roce 2019 rozšířili na Obchodní centrum České Budějovice.

Kili s.r.o. dále nabízí služby: montáž dveří, pokládku podlah, kompletace a návrhy led osvětlení, strojově barvené palubky.

Díky vlastnímu vozovému parku v podobě nákladních aut zajišťuje dovoz zboží přímo k zákazníkovi.

Společnost má na svých skladech přes 4000 položek.

Zákazníci jsou truhláři, stolaři, stavební firmy, obchodní firmy a v neposlední řadě i soukromé osoby.

3.3. Analýza vnějšího prostředí

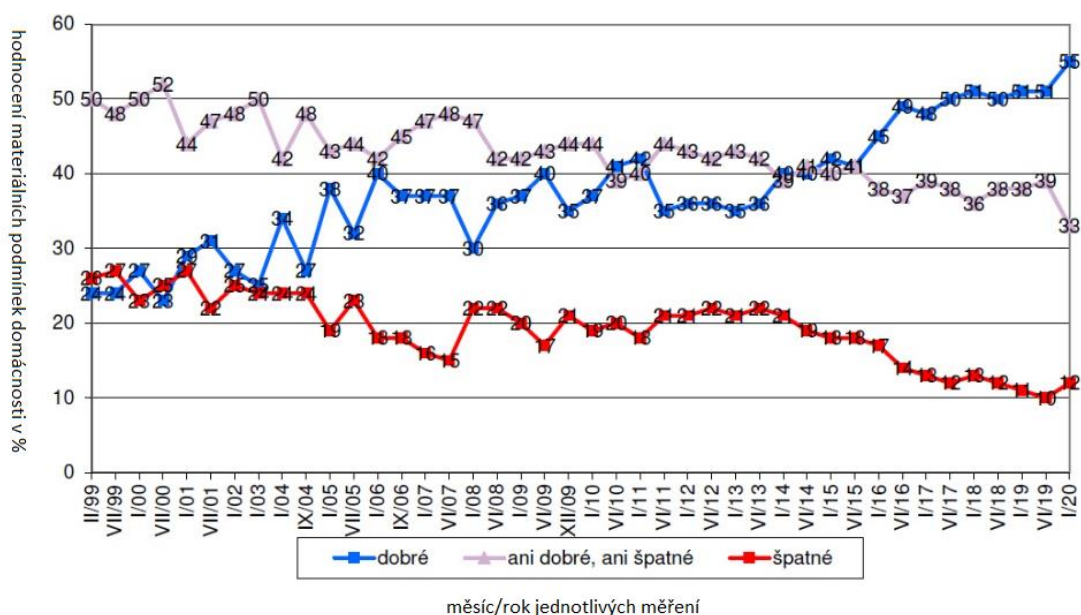
3.3.1. SLEPT analýza

Tato analýza je používána především na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti.

Sociální faktory

➤ Životní úroveň

Graf 1 Vývoj životní úrovně domácností v ČR



Zdroj: Červenka, 2020

Více než polovina (55 %) Čechů hodnotí materiální životní podmínky svých domácností jako dobré, 12 % je pokládá za špatné a 33 % za „ani dobré, ani špatné“.

Hodnocení materiálních životních podmínek vlastní domácnosti se oproti červnu 2019 mírně zlepšilo, když vzrostl podíl těch, kdo je hodnotí jako dobré, o 4 % na své nové maximum od roku 1999, což se ale promítlo jen do poklesu podílu neutrálního hodnocení „ani dobré, ani špatné“.

Životní úroveň úzce souvisí s ekonomickou úrovní. Z tohoto pohledu je zlepšující se životní úroveň pro firmu kladný faktor, neboť domácnosti mají chuť více nakupovat. (Červenka, 2020)

➤ **Vzdělání**

Každoročně v České republice stoupá míra vzdělanosti obyvatelstva mezi 15-74 rokem života. V roce 2018 to byl téměř dvojnásobný nárůst vysokoškolsky vzdělaných lidí oproti roku 2008. Nejvíce vzdělaných lidí je v Praze, nachází se zde téměř 40% lidí s diplomem. V Brně je toto procento skoro poloviční. Fakt, že se lidé více vzdělávají je pro zaměstnavatele dobrý, protože bude pro ně jednodušší nalézt kvalifikované zaměstnance a rozvíjet tak svou firmu. (Novinky, 2018)

➤ **Nezaměstnanost**

Od roku 2012 nezaměstnanost v ČR každoročně klesá. Za minulý rok se míra nezaměstnanosti pohybovala okolo 2 %. Dlouhodobá dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců je v tomto oboru velice proměnlivá. Jsou období, kdy firma shání potřebného zaměstnance přes rok a jsou období, kdy dokáže během dvou týdnů zaplnit potřebnou pracovní pozici. Toto hledání velice záleží na požadované kvalifikaci. Velice se liší, jestliže firma hledá skladníka bez průkazu na VZV, nebo obchodního zástupce, či manažera jedné ze svých poboček a v tomto případě firma nejraději využívá své dlouhodobé zaměstnance, kteří jsou dobře seznámeni s politikou a chodem firmy, a tudíž je mnohem snazší jejich zaučení na danou pozici.

Snížující se míra nezaměstnanosti je pro firmu kladný faktor, neboť z toho vyplývá, že lidé mají chuť pracovat, a tak zaměstnavatel nemusí mít nouzi o pracovníky.

Tabulka 4 Vývoj nezaměstnanosti v ČR

Ukazatel	4. čtvrtletí 2018	1. čtvrtletí 2019	2. čtvrtletí 2019	3. čtvrtletí 2019	4. čtvrtletí 2019
Míra zaměstnanosti (%)	59,5	59,2	59,1	59,2	59,1 ¹
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,0	2,0	1,9	2,1	2,0 ¹
Míra ekonomické aktivity (%)	60,8	60,5	60,3	60,5	60,3 ¹

Zdroj: ČSU, 2019

Tabulka 5 Zhodnocení sociálních faktorů

Sociální faktor	Příležitost / hrozba
Životní úroveň	Příležitost
Vzdělání	Příležitost
Nezaměstnanost	Příležitost

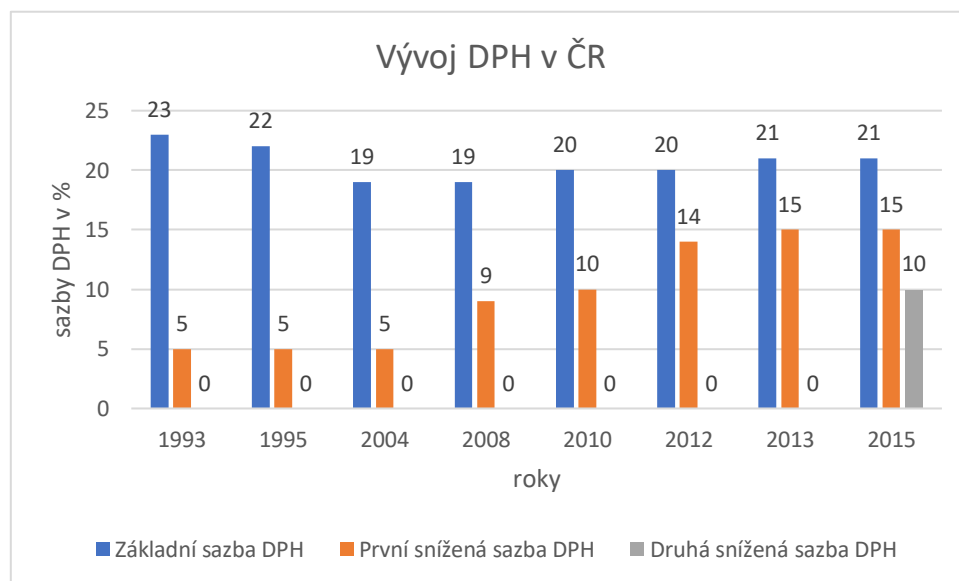
Zdroj: Vlastní zpracování

Legislativní / politické faktory

V roce 2020 se ve světě vyskytuje pandemie, která všechny a všechno ovlivňuje. Kvůli této hrozbě bylo vydáno spousta vládních ustanovení, z nichž pro naši firmu je nejhorší uzavření hranic, které velmi ovlivňuje chod firmy. Na straně nákupu má firma omezení od některých dodavatelů, protože řada z nich pochází z Itálie, kde je situace velmi špatná a dodávky od těchto dodavatelů jsou zcela přerušeny. Ostatní dodavatelé z větší části dodávají stále, ale skrze uzavřené hranice je čas dodávek proměnlivý. V případě úplného přerušení dodávek firma musí vystačit se zásobami, které si držela na skladě a v případě jejich vyčerpání zajistit pro zákazníky možnou náhradu.

Další faktor, který podnik ovlivňuje je DPH. Od 1. ledna 2015 platí v Česku tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní činí 21 procent, snížená 15 procent, další snížená sazba je ve výši 10 procent – doposud na léky, knihy a kojeneckou výživu, od května 2020 se seznam služeb a zboží v této sazbě rozšiřuje.

Graf 2 Vývoj DPH v ČR



Zdroj: <https://www.kurzy.cz/dph/sazby/vsnizena-sazba/>

Dalším legislativním opatřením, které firma musí dodržovat je elektronická evidence tržeb neboli EET. Tato evidence má za cíl narovnat podnikatelské prostředí v České republice a zajistit, aby nepoctiví plátcí daně neměli výhodu oproti těm poctivým. EET se v průběhu let dostává do všech sfér podnikání v podobě tzv. vln, kde třetí a čtvrtá vlna se má spustit 1.5.2020. (Finanční správa, rok)

Tabulka 6 Zhodnocení legislativních a politických faktorů

Legislativní/politické faktory	Příležitost / hrozba
Korona virus	Hrozba
DPH	Neutrální
EET	Neutrální

Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomické faktory

Dodavatele firmy Kili s.r.o. se skládají jak z tuzemských, tak i ze zahraničních dodavatelů, a proto je pro firmu důležitý vývoj směnného kurzu cizích měn, neboť rozdíly v ceně eura mohou pro firmu znamenat velké kolísání výsledných zisků na prodeji zboží. Pro firmu jsou tyto změny o to závažnější z důvodu, že své výrobky nevyváží do zahraničí, ale prodává pouze na tuzemském trhu, a tedy v případě posílení eura bude muset materiál a zboží nakoupit v přepočtu za české koruny se sníženým ziskem, pokud nechtějí zvyšovat prodejní ceny.

➤ Kurz CZK/EUR

V posledních dvou letech se kurz eura pohyboval v průměru na úrovni 25,5 Kč/Euro, což bylo pro firmu dobré oproti dřívějším rokům, kdy se kurz pohyboval na úrovni 27 Kč/Euro. V roce 2020 se však kurz opět vyšplhal na původní hodnotu a podle predikcí by se tato hodnota v příštích letech neměla moc měnit. Tato situace byla zapříčiněna nynější situací ve světě a málo likvidní měny jako je i česká koruna oslabují.

Tento vývoj má pro firmu negativní vliv, protože se bude muset uchýlit ke zvyšování cen výrobků, které dováží ze zahraničí.

Graf 3 Vývoj EUR/CZK kurzu



Zdroj: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-6.3.2015/>

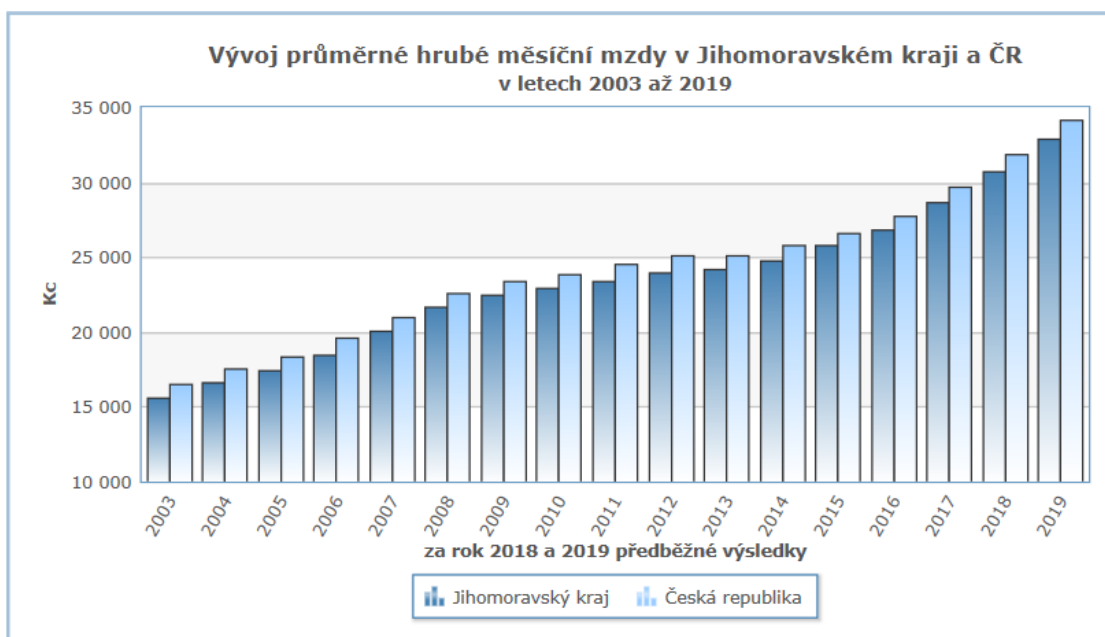
➤ Korona virus

V roce 2020 zatěžuje nejen českou ale i světovou ekonomiku vir s názvem COVID-19 neboli korona virus. Primární dopad tento vir a opatření kvůli němu zavedená mají sektory jako pohostinství, hoteliérství, doprava a sekundární obchod. Nicméně i když obchod, což je případ naší firmy, je až sekundární, firma tyto dopady pocítuje také ve velké míře, neboť se stěžuje a v některých případech zcela ruší dodávky zboží a tím velice ovlivňuje chod firmy. (Bureš, 2020)

Co se týče prodeje firma v prvním čtvrtletí nezaznamenala žádný pokles a spíše měla větší množství objednávek, než tomu normálně bývá. Tento nárůst může být zapříčiněn uzavřením konkurenčních firem, a tudíž jejich zákazníci museli začít nakupovat u naší firmy. Na začátku druhého čtvrtletí však firma začala zaznamenávat 10% pokles prodeje a vzhledem k vývoji situace můžeme očekávat i další poklesy. Tento pokles je zapříčiněn velkým poklesem odběru ze strany výstavních domů a obchodních center, které jsou v tuto dobu zcela zavřené. V dalším čtvrtletí by mohli omezení postupně polevovat, lidé se vracet do zaměstnání a začít opět normálně fungovat, nicméně snížený a v některých případech žádný příjem u velké části obyvatelstva bude mít dopad velký dopad na objem tržeb, neboť bude nějaký čas trvat, než lidé obnoví svou finanční stabilitu a budou si moci dovolit nakupovat nový nábytek a materiál určený k jeho výrobě.

➤ Průměrná mzda

Graf 4 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji a ČR



Zdroj: ČSU, 2019

Graf nám ukazuje každoroční nárůst průměrné mzdy jak celkově v ČR, tak i v Jihomoravském kraji. Velký nárůst můžeme vidět mezi roky 2014, kdy průměrná mzda v Jihomoravském kraji byla 24 770 Kč, a rokem 2019, kdy se průměrná mzda vyšplhala na 32 896 Kč tedy nárůst téměř o 8000 Kč.

Tento růst má pro podnik své pozitiva i negativa. Negativum spočívá ve zvyšujících nárocích zaměstnanců na výši mzdy a různé benefity. Naopak pozitivní na tomto každoročním růstu je, že domácnosti si můžou dovolit více utrácet, a to se projeví na konečném zisku firmy. (ČSÚ, 2019)

Tabulka 7 Zhodnocení ekonomických faktorů

Ekonomické faktory	Příležitost / hrozba
Kurz EUR/CZK	Hrozba
Korona virus	Hrozba
Průměrná mzda	Příležitost

Zdroj: Vlastní zpracování

Technologické faktory

Po technologické stránce je pro firmu nejdůležitější velký počet vysokozdvížných vozíků, kterých má firma dohromady na všech svých pobočkách přes 20. Tyto vozíky jsou využívány každý den téměř nepřetržitě, a tak je potřeba je udržovat v co nejlepším stavu. Firma se pokouší nahrazovat dieselové vozíky ekologičtějšími elektrickými a postupně je tak na svých pobočkách nahrazuje. Tato náhrada má několik kladných dopadů. Prvotně se jedná o celosvětový trend zavádění ekologických prvků do výroby. Jako další bod musíme zmínit rozhodně úspory za provoz oproti dieselovým vozíkům. Posledním bodem je nízká hluchnost a neznečišťování ovzduší, které je důležité zejména pro ostatní pracovníky, neboť vozíky jezdí z velké části uvnitř skladových ploch, a i přes dobré větrací podmínky se velký provoz vozíku na kvalitě ovzduší projeví.

Firma ke svému fungování potřebuje také IT zázemí v podobě velkého množství notebooků a stolních počítačů, které využívají téměř všichni pracovníci a firma jich má na všech svých pobočkách v řádech desítek kusů.

Dalším technologickým faktorem jsou nářezová centra, které firma využívá pro naplnění jedné ze svých dodatkových služeb, a to k nařezání materiálu na potřebné rozměry zadané zákazníkem.

Tabulka 8 Zhodnocení technologických faktorů

Technologické faktory	Příležitost / hrozba
Elektrické vysokozdvížené vozíky	Příležitost
IT zázemí	Neutrální
Nářezová centra	Neutrální

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2. Analýza trhu

Firma Kili s.r.o. působí pouze na tuzemském trhu a patří na něm mezi větší firmy, avšak nachází se zde i dvojnásobně velké firmy, které působí i v zahraničí, a tak jim nemůže konkurovat, ale i přes to má svou velkou základnu věrných odběratelů, kteří pomáhají produkovat každoročně se zvyšující zisk.

Sledovaná firma je zaměřená především na velkoobchod, což jí produkuje 99% zisků, zbylé jedno procento se přiřazuje k maloobchodnímu prodeji.

Zákazníci, kteří poptávají služby a zboží Kili s.r.o. jsou jednotlivci, ale většinu tvoří truhlářské a stavební podniky. Firma se snaží poptávku svých zákazníků uspokojit na 100%. Z pohledu polohových má Kili s.r.o. po republice rozmístěno 11 svých poboček a tím zajišťuje pokrytí velké části území, což je výhodou v případě kdy si zákazníci chtějí daný produkt vybrat osobně a nestačí jim pouze telefonický kontakt či výběr na e-shopu.

Konkurence na tomto trhu není příliš velká. Jedná se o několik firem, které prakticky ovládají český trh a ty největší z nich jsou vyjmenované a popsány níže.

Dodavatelské služby jsou v tomto odvětví poměrně rozsáhlé. Jak bude řečeno níže, jen naše firma má přes 250 různých dodavatelů z nichž je spousta z ciziny. Mezi největší dodavatele patří:

Plošný materiál	Egger, Kronospan, DDL
Kování	Hettich, Blum, Laguna

Kromě DDL jsou všichni výše zmínění dodavatelé z ciziny. Pouze firma DDL vznikla na českém trhu a zároveň se jedná od roku 2010 o společníka. Se všemi dodavateli má Kili dlouhodobý vztah a zboží těchto značek tvoří velkou část jejich zásob.

3.3.3. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení.

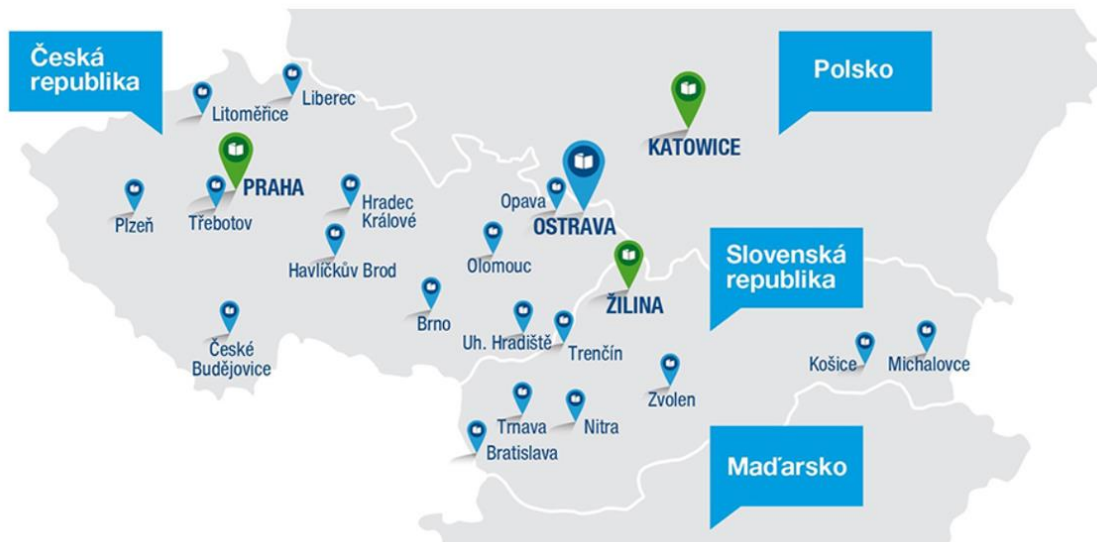
Stávající konkurence

➤ Demos Trade

Mezi Českou jedničku v oboru podnikání naší firmy a největší konkurenci na českém trhu se řadí firma Demos Trade. Její historie sahá stejně jako Kili s.r.o. do roku 1993 avšak na rozdíl od naší firmy se za tuto dobu stihla mnohonásobně rozrůst. Zaměstnává více než 700 zaměstnanců, v české republice má 13 poboček a další své pobočky má v Polsku, Maďarsku a na Slovensku což znamená, že se nezaměřuje pouze na tuzemský trh, ale rozrůstá se dál do Evropy. Demos Trade má strategicky rozdělené své pobočky po celé ČR, a kromě Pardubického a Karlovarského kraje má svou pobočku v každém kraji.

Jejich vize a mise je jednoduchá, chtějí se stát první volbou při výběru materiálu pro výrobu nábytku. (Demos-trade, 2020)

Obrázek 7 Mapa s rozložením poboček firmy Demos trade



Zdroj: Demos-trade, 2020

➤ **Dřevotrust**

Další konkurence je firma Dřevotrust, která zaměstnává více než 300 pracovníků a na území ČR má 25 svých poboček, čímž ji patří prvenství v oboru, co se velikosti obchodní sítě týče.

Obrázek 8 Mapa s rozložením poboček firmy Dřevotrust



Zdroj: Dřevotrust, 2017

Kromě prodeje nejrozumnějších výrobků a materiálů pro truhláře, stolaře, řemeslníky i kutily zkrátka sortimentu, který slouží k výrobě nábytku či doplňky do interiéru, nabízí Dřevotrust služby jako je například montáž dveří a zárubní, či pokládku podlah. (Dřevotrust, 2017)

➤ **Jaf-Holz**

JAF HOLZ poskytuje v České republice jisté pracovní místo více než 305 zaměstnancům. Na celém světě skupina Frischeis, jejíž součástí je JAF HOLZ, zaměstnává okolo 2900 zaměstnanců. Plošná síť poboček, ohromná rozmanitost výrobků a neustálá skladová zásoba 20 000 druhů výrobků umožňují okamžitou dodávku zboží. Moderní vozový park s 300 vysokozdvíhacími vozíky, 86 vlastními kamiony v rámci koncernu a 164 vozidly spedičních společností se ukazuje jako maximálně výkonný. (JAF HOLZ, 2020).

Obrázek 9 Mapa s rozložením poboček firmy Jafholz



Zdroj: JAF HOLZ, 2020

Tabulka 9 Porovnání konkurence dle vybraných ukazatelů

Název firmy	Vznik firmy	Počet zaměstnanců	Tržby v roce 2017	Počet poboček v ČR
Demos-trade	1993	700	3 783 397	13
Jaf-Holz	1992	305	2 474 442	7
Dřevotrust	2003	300	1 511 101	25
Kili	1993	250	942 182	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu stáří firem jsou Demos-trade a Jaf-Holz na tom podobně a výjimku zde tvoří Dřevotrust, který je o 10 let mladší. Tento fakt může pro některé zákazníky být klíčový, pokud se dívají na stálost a tradici firmy od které se chystají odebrat.

Počtem zaměstnanců si jsou všechny výše zmíněné firmy téměř rovny, pokud se bavíme o zaměstnancích, působících na tuzemském trhu. Jak bylo zmíněno, firma Demos-Trade má polovinu svých poboček i mimo ČR. Co se týče počtu poboček je na první pozici téměř s dvojnásobným počtem Dřevotrust.

Při pohledu na tržby za prodej zboží a služeb v roce 2017, které jsou uvedeny v celých tisících korun, tak všechny výše zmíněné firmy jsou na tom výrazně lépe než Kili s.r.o.

Ve finálním porovnání je námi sledovaná firma v porovnání se třemi svými největšími konkurenty na tuzemském trhu na tom nejhůře a další růst konkurence je pro firmu jednoznačně hrozbou.

Nová konkurence

Omezení pro vstup nové konkurence na trh spočívá v potřebném základním kapitálu na nákup zboží, které by mohlo dále prodávat. Navíc Česká republika je malý stát a nová konkurence by při vstupu na zdejší trh měla těžký start, pokud by neměla velký vstupní kapitál a mohla tak cenově i rozsahem služeb a zboží konkurovat současným firmám. Díky těmto faktorům je hrozba vstupu nové konkurence prakticky nulová.

Vliv zákazníků (odběratelů)

Jedná se o nejzásadnější vliv. Zákazníci neboli odběratelé jsou pro podnik klíčoví, protože jejich nákupy rozhodují o výdělečnosti a samotné životnosti podniku.

Spokojenost zákazníků je pro podnik důležitá i z důvodu, že pomocí recenzí, komentářů a dalších kladných zmínek je pro podnik ta nejlepší a zároveň nejlevnější reklama.

Mezi zákazníky firmy Kili s.r.o. patří velké i malé nábytkářské firmy, ale také samostatné domácnosti, které zde nakupují za maloobchodní ceny.

Tabulka 10 Vliv maloobchodu / velkoobchodu

	domácnosti	firmy
Velikost zakázek	malá	velká
Významnost pro firmu	malá	velká
Počet	velký	střední
Vyjednávací síla	malá	velká

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vidět, že firma je orientována především na velkoobchod, a proto prodej konečným zákazníkům ku firmám je v poměru 1:99

Jak už bylo řečeno nejvíce významní odběratelé jsou pro podnik větší firmy. Množství objednávek od firem je sice o něco menší než od jednotlivých zákazníků, ale

velikost objednávek je mnohonásobně větší což pro firmu znamená větší výdělek. Tento fakt se však odráží na vyjednávací síle firem, které vědí, že tvoří hlavní příjem podniku, a proto si mohou nárokovat různé výhody nebo slevy oproti jednotlivým zákazníkům a podnik jim v tomto směru musí vyhovět, pokud nechce, aby si firmy vybrali za dodavatele jinou firmu.

Vliv dodavatelů

Firma má ve svém portfoliu více než 250 různých dodavatelů. Z toho 20% dodavatelů přináší firmě 80% zisku. Tito dodavatelé jsou však využíváni i konkurencí.

Možnosti výběru dodavatelů jsou na trhu poměrně rozmanité, avšak ne všichni odpovídají požadavkům z pohledu kvality a ceny. Toto jsou důvody proč si firma udržuje velmi dobré vztahy s těmi dodavateli, kteří jsou pro ni těžko nahraditelní, a také jsou velice oblíbení u odběratelů. V případě jejich vyřazení by mohla nastat situace, že pro odběr materiálu zvolí odběratel jinou firmu než nás.

Vliv dodavatelů je velký pouze u 1/5 dodavatelů, kteří by byli těžce nahraditelní. Ovšem co se týče zbylých 4/5 je vyjednávací síla pouze o výsledné ceně produktu.

Substituční produkty

Jsou to produkty, které vyrábí nebo prodává konkurence a podobá se výrobku nebo zboží, které nabízí naše firma. Jelikož se jedná o velkoobchodní společnost, zboží, které nabízí se liší pouze cenou, protože konkurence využívá stejné dodavatele, a tudíž prodává i stejné výrobky. Rozdílnost zde můžeme najít v nabízených službách, přístupu či akcích, které se vztahují k jednotlivým výrobkům.

Tabulka 11 Zhodnocení Porterova modelu

Porter	Příležitost / hrozba
Stávající konkurence	Hrozba
Nová konkurence	Příležitost
Vliv zákazníků	Neutrální
Vliv dodavatelů	Hrozba
Substituční produkty	Neutrální

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4. Analýza vnitřního prostředí

3.4.1. Analýza 7S

Strategie

Hlavní strategií firmy je stabilizace, rozvoj a zlepšování stávající pozice na trhu. Zaměřili se především na kvalitní servis, osobitý přístup, služby, rychlost dodávek a prodej kvalitního zboží a materiálů. Neustále hledají další možnosti jak v sortimentu, tak i službách, aby maximálně uspokojili poptávku zákazníků a odlišili se tak od své konkurence. Kromě výše uvedeného se začali zaměřovat na odborné poradenství, jinými slovy, vzdělávání zákazníků, jak správně materiály používat a zpracovávat. Nebáli se používat nové technologie, zpracovávat nové netradiční materiály a kování. Aby i oni mohli svým zákazníkům, kteří jsou masírováni reklamou, internetem, obchody, časopisy a žádají si tyto novinky v podobě realizací s použitím moderních materiálů, barevných i materiálových kombinací nabídnout ve 100 %.

To je směr, kterým se chce Kili s.r.o. odlišit od stávající a mnohdy silnější konkurence.

Pro to, aby mohla firma Kili s.r.o. být schopna jít touto cestou, tak je potřeba zvolit novou strategii. Stanovit si cíle, kterých chce dosáhnout a začít je realizovat. Provést analýzu napříč celou firmou, specifikovat slabé a silné stránky, odkrýt rezervy a zaměřit se na ně. Zlepšit firemní komunikaci a efektivitu. V neposlední řadě je potřeba nastavit nové procesy, aby každý zaměstnanec, celá firma věděla co, kdo, kdy a mohli se jimi řídit. (Firma procesy nastaveny má, ale je jich veliké množství, některé jsou příliš složité a některé zase zastaralé).

Zásadní také je, aby firma měla kvalifikované zaměstnance, kteří budou přinášet nové nápady a inovace, budou zapálení pro svou práci a budou se podílet na plnění cílů firmy.

Struktura

V čele firmy stojí Generální ředitel. Zbytek firmy je rozdělen na 3 úrovně řízení. V první úrovni se nachází pouze generální ředitel, který je zodpovědný Statutárnímu zástupci. Ve druhé úrovni řízení se pak nachází ředitelé jednotlivých oddělení podniku jako je ekonomický a obchodní ředitel, kteří jsou zároveň jednatele firmy společně

s generálním ředitelem a dále ředitel nákupu a logistiky, vedoucí výroby a zbylé složky podřízené generálnímu řediteli. Ve třetí úrovni jsou pak jednotliví zaměstnanci daného oddělení, kteří jsou zodpovědní buďto svým vedoucím, kteří se zodpovídají řediteli oddělení nebo přímo řediteli daného oddělení. Celá tato struktura je možná k náhledu v příloze.

Systémy

Firma k chodu využívá systém Helios, který ji umožňuje řídit sklad a logistiku, nákup a prodej, distribuci zboží, finance podniku, lidské zdroje a pomáhá při vyhodnocování pro management.

Servery tohoto systému si firma pronajímá a má je uložené v Uherském Hradišti.

Systém spravuje externí firma.

Systém je ve firmě již řadu let a všichni pracovníci sním proto umí pracovat, nicméně je velice pomalý a často dochází k jeho výpadkům, což ztěžuje práci všem zaměstnancům a firma by se proto měla zamyslet nad jeho aktualizací.

Styl řízení

Ve firmě převažuje demokratický styl řízení, kdy jednotliví zaměstnanci mohou přednést svůj názor k určité problematice a probrat jej se svým manažerem nebo přímo ředitelem daného oddělení. Ve chvílích, kdy je třeba udělat zásadní rozhodnutí se zde objevuje i styl autokratický, kdy vedoucí pracovník rozhodne, co bude pro firmu nejlepší na základě svých poznatků k danému problému.

Spolupracovníci

Ve firmě se nachází malá hrstka zaměstnanců, kteří zde působí téměř od jejího vzniku a jsou nejlépe obeznámeni s chodem firmy, avšak ne všichni tito zaměstnanci nepracují na nejvyšších pozicích, kde by tyto zkušenosti byli potřeba. Ve vyšším managementu se nachází spousta zkušených zaměstnanců, avšak najdou se zde i lidé, kteří pro firmu nejsou nijak velký přínos a pouze si tzv. „odbydou“ svojí práci a o další rozvoj firmy se nestarají. Problémem zde také je malé platové ohodnocení, kvůli kterému spousta zaměstnanců odchází buď ke konkurenci, nebo zcela k jiným firmám.

Schopnosti

Velkým problémem firmy, je slabá jazyková vybavenost. Tato slabina se projevuje nyní víc než dříve, jelikož firma má v plánu zvětšit portfolio zahraničních dodavatelů

například o Ukrajinu a další odlehlejší státy, které nemají žádné zastupitele na českém trhu. Při prodeji jazyková bariéra není až takový problém, neboť má firma pouze české zákazníky.

Sdílené hodnoty

Každý zaměstnanec je povinen znát a dodržovat politiku firmu. V našem případě to je co nejlépe vyhovovat přáním zákazníka, aby byl spokojený a o své dobré zkušenosti tak řekl dalším potenciálním zákazníkům. Spokojený zákazník je pro každou firmu největší a nenahraditelné aktivum, které tvoří největší prospěch.

Tabulka 12 Zhodnocení analýzy 7S

7S	Silné/slabé stránky
Strategie	Silná stránka
Struktura	Neutrální
Systémy	Slabá stránka
Styl řízení	Neutrální
Spolupracovníci	Slabá stránka
Schopnosti	Slabá stránka
Sdílené hodnoty	Neutrální

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.2. Analýza marketingového mixu

Produkt

Společnost má ve svém portfoliu zboží přes 4000 položek. Toto zboží se řadí do několika skupin a to do: desky a hrany, řezivo, nábytkové kování, nábytkové příslušenství, vybavení interiérů, chemie, spotřebiče, LED osvětlení, náradí a obalové materiály

Největší objem prodeje (téměř 70%) plyne firmě z plošného materiálu. Tento produkt se dělí dle rozměrů a barvy.

Mezi hlavní zákazníky, kteří odebírají tento produkt patří tuzemské firmy vyrábějící nábytek.

Jako dodatkové služby k prodeji plošného materiálu firma nabízí taky jeho nařezání na přesně dané míry, jeho dovoz na místo určení nebo odborné poradenství při výběru

Cena

Konkrétní ceník má zákazník k dispozici na stránkách firmy, nebo se může doptat telefonicky či jinou formou komunikace. Konečná cena se bude měnit na základě využití dodatečných služeb jako je řezání či dovoz.

V porovnání s konkurencí se ceny pohybují na podobné úrovni, ačkoliv u některých produktů si konkurence může dovolit snížit cenu na úroveň, kterou si naše firma nemůže dovolit dlouhodobě držet.

Místo

Hlavní skladem zboží firmy je centrální pobočka ve Šlapanicích. Zde probíhá veškeré naskladňování zboží, které je rozváženo do dalších poboček po republice nebo přímo k zákazníkům.

Propagace

Propagace firmy probíhá ve velké míře formou každoročních katalogů se zbožím, vzorkovníků či různých brožur, které dostávají stávající i potenciální zákazníci.

Nové produkty jsou pak představovány na dnech otevřených dveří, které si firma sama pořádá. Zde jsou největší dodavatelé, kteří představují své nové produkty největším zákazníkům.

Další formou jsou internetové stránky společnosti, kde jsou vystavovány nejnovější aktuality, co se změn v produktech týče.

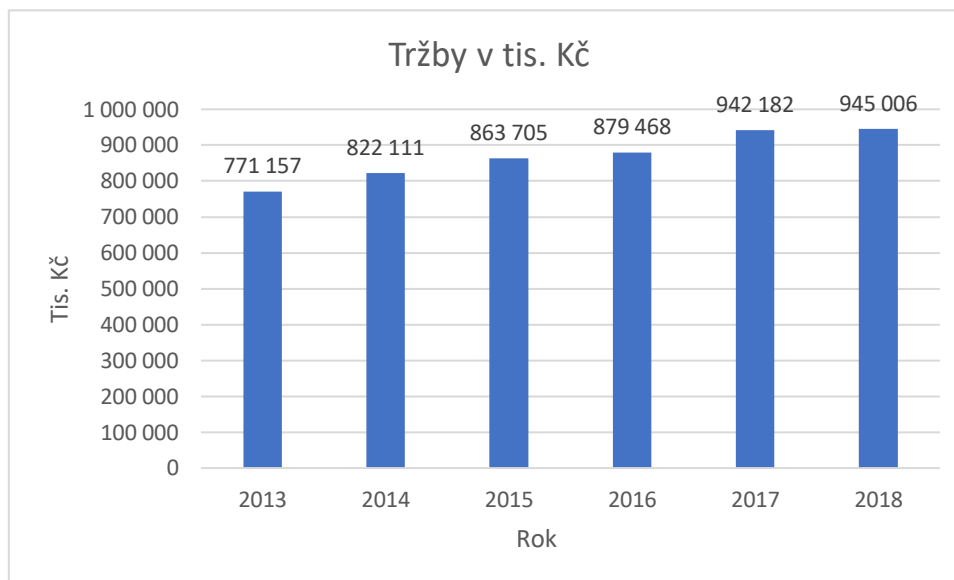
Zhodnocení marketingového mixu

Portfolio produktů, které firma nabízí je velice pestré a každý zákazník si zde najde to co potřebuje. Ze strany služeb je na tom firma podobně jako konkurence, ale nemá žádnou službu, kterou by se od svých konkurentů výrazně odlišovala a zákazníci by si kvůli ní vybrali přednostně naši firmu. Ceny se drží na stejné úrovni jako u konkurence až na některé druhy zboží což je pro Kili s.r.o. značná nevýhoda, protože kvůli těmto produktům zákazníci přechází ke konkurenci. Centrální sklad je dobře dostupný a nachází se kousek od dálnice D1. Jednotlivé pobočky pak pokrývají převážně jižní polovinu státu a zbylou část tak přenechává konkurenci což by mohla být chyba. Propagace ve firmě je na nízké úrovni. Firma potřebuje vylepšit katalog a zpřehlednit svůj E-shop. Další zlepšení by mohlo být po stránce využití sociálních sítí, které jsou v dnešní době velice využívaný komunikační kanál.

3.4.3. Analýza vybraných ekonomických ukazatelů

Tržby podniku

Graf 5 Tržby firmy Kili s.r.o. v letech 2013-2018



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu můžeme vidět každoroční nárůst tržeb, kde největší byl v roce 2017, kdy byly tržby 942 182 000 Kč a nárůst oproti roku 2016 byl o více než 62 mil. Kč. Tento fakt je pro firmu rozhodně kladný, ale za poslední rok byl nárůst pouze o 0,3% což značí úpadek v prodeji či přechod zákazníků ke konkurenci.

Zadluženost podniku

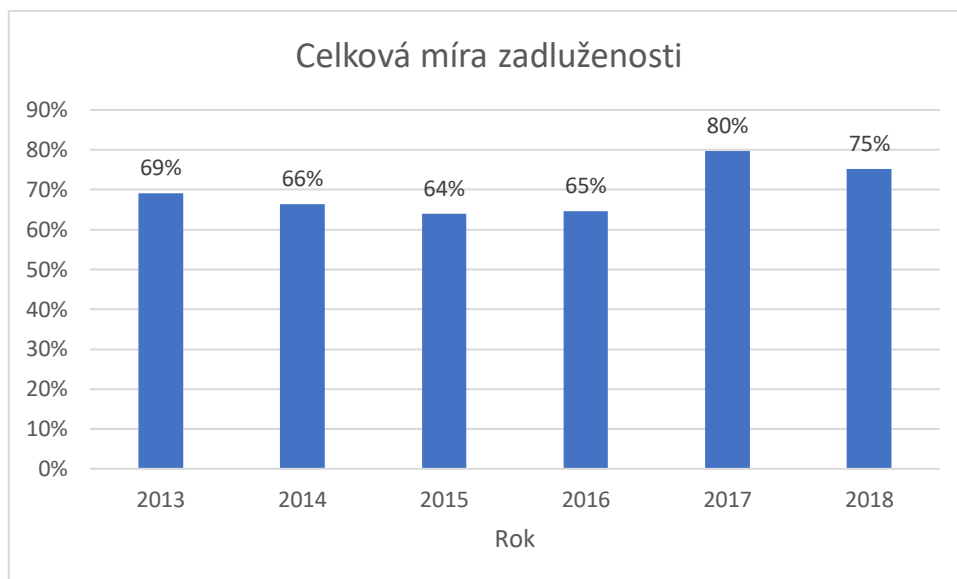
Tabulka 13 Celková aktiva a cizí zdroje firmy Kili s.r.o.

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	234 847	235 002	238 289	262 481	294 108	268 055
Cizí zdroje	162 422	156 022	152 475	169 527	234 179	201 467

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce vidíme hodnoty celkových aktiv a cizích zdrojů podniku v jednotlivých letech, které nám posloužili pro výpočet procentuální zadluženosti podniku, jehož výsledky vidíme v grafu.

Graf 6 Celková míra zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu si můžeme všimnout velkému nárůstu míry zadluženosti v roce 2017, která byla zapříčiněna nákupem nového nářezového centra, na který si firma vzala úvěr ve výši 50 mil. Kč. Z dlouhodobého hlediska si firma drží míru zadluženosti na 70% což není nijak ohrožující číslo a také je způsobeno velkým poměrem zásob, které si firma musí jako velkoobchod držet na skladu a má tak vysoká oběžná aktiva.

Ukazatele rentability

Ukazují nám, jak efektivně si vedeme v našem podnikání. Dokážou nám říct, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, jak jsme zhodnotili svůj vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření.

Tabulka 14 Ukazatele rentability

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	2,12%	2,81%	3,67%	3,48%	3,65%	3,36%
ROE	6,90%	8,38%	10,22%	9,87%	18,00%	13,67%
ROCE	8,03%	10,59%	12,72%	12,45%	8,68%	7,62%
ROS	0,65%	0,80%	1,01%	1,04%	1,14%	0,95%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro firmu je důležité, aby hodnoty těchto ukazatelů byli vždy kladné a pokud možno co nejvyšší. Ve všech letech jsou námi vypočítané hodnoty v kladných čísle, ale u ukazatele ROS, což je poměr EAT ku tržbám, se pohybují pouze okolo 1% což by pro firmu mohlo být nebezpečné. U žádného z těchto ukazatelů si také nemůžeme říct, že by měl rostoucí trend.

ROA

Ukazuje nám, jak firma využívá svůj majetek k tvorbě zisku. Nevyšší hodnotu můžeme vidět v roce 2015 a 2017, kde došlo v obou letech k nárůstu VH oproti předchozímu roku. Nicméně žádná z těchto hodnot není na vysoké úrovni a v průměru se drží na hranici 3,2 %.

ROE

Určuje, jak efektivně zhodnocujeme prostředky, které jsme vložili do podnikání. Do roku 2016 tato hodnota téměř nepřesáhla 10 %, ale velký skok nastal v roce 2017, kdy se hodnota vyšplhala k 18 % což bylo zapříčiněno velkým poklesem vlastního kapitálu oproti minulým rokům. Ovšem další rok byl opět poklesem na 13 % díky poklesu EAT a navýšení vlastního kapitálu oproti roku 2017.

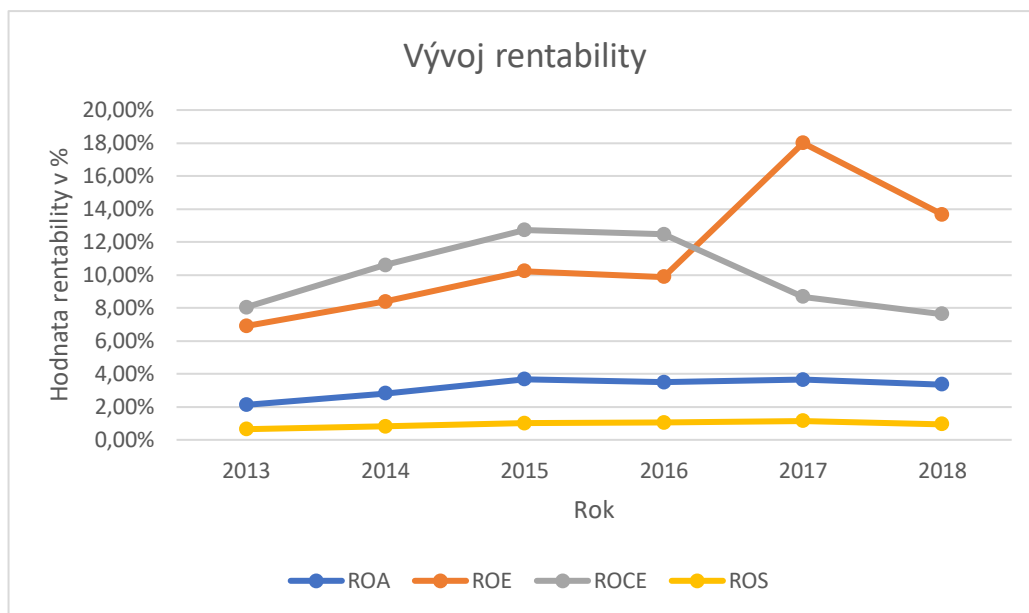
ROCE

Říká nám, jak z dlouhodobého hlediska dokážeme efektivně využít vložené investice do našeho podniku. V průměru se tyto hodnoty drží okolo 10%. Nejnížší hodnotu pozorujeme v roce 2018, kdy došlo k navýšení vlastního kapitálu a snížení hodnoty EBIT.

ROS

Rentabilita tržeb by měla dosahovat hodnot nad 10%, k čemuž se firma nepřiblížila ani v jednom roce. Toto číslo však pro firmu není tak alarmující, jak by se mohlo zdát, neboť dosahuje rychlého obrátu zásob a zároveň velkých tržeb což je pro firmu zabývající se obchodem zcela běžné.

Graf 7 Vývoj rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu můžeme vidět klesající trend všech ukazatelů, nicméně všechny hodnoty se každý rok drží v kladných číslech.

Ukazatele rentability konkurence Demos Trade

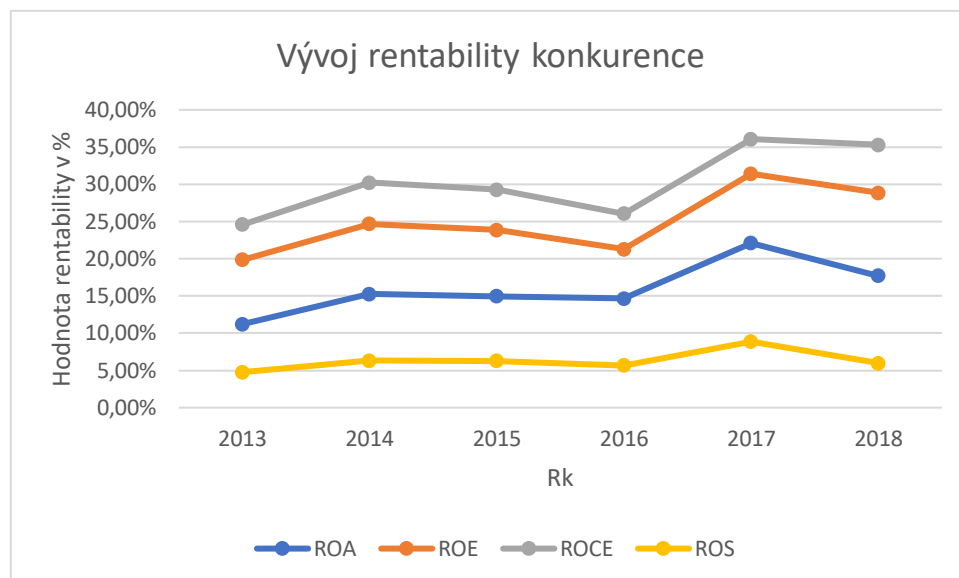
Tabulka 15 Ukazatele rentability konkurence

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	11,21%	15,24%	14,97%	14,67%	22,09%	17,70%
ROE	19,85%	24,68%	23,86%	21,28%	31,41%	28,85%
ROCE	24,57%	30,23%	29,29%	26,03%	36,07%	35,30%
ROS	4,76%	6,33%	6,28%	5,69%	8,86%	5,98%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro porovnání jsme si vybrali největšího konkurenta na českém trhu, a to Demos Trade. V porovnání s touto firmou je Kili s.r.o. ve všech ukazatelích na tom hůře. I zde můžeme vidět proměnlivé výsledky v jednotlivých letech a můžeme tak usoudit, že každý rok je na tomto trhu jiná poptávka, a proto jsou i proměnlivé výsledky. Firma Demos Trade působí i na zahraničním trhu a dosahuje v průměru čtyř násobných tržeb oproti naší firmě, ale i přes tento fakt ukazatel ROS se drží pod doporučenou hodnotou a můžeme tak usoudit, že se opravdu jedná o důvod, který jsme zmiňovali výše.

Graf 8 Vývoj rentability konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafickém porovnání vidíme, že všechny ukazatele mají podobný vývoj. V dlouhodobém hledisku mají rostoucí tendenci, což je pro firmu kladné.

Likvidita

Je to schopnost podniku uhradit své závazky. Vyjadřuje schopnost přeměnit majetek do peněžní podoby.

Tabulka 16 Ukazatele likvidity

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita (1,5-2,5)	1,113	1,156	1,170	1,135	1,088	1,143
Pohotová Likvidita (0,7-1,2)	0,535	0,550	0,529	0,513	0,472	0,432
Okamžitá likvidita (0,2-0,5)	0,057	0,113	0,102	0,145	0,126	0,057

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve všech letech jsou ukazatele pod doporučenými hodnotami. V případě Běžné likvidity je to způsobeno vysokými krátkodobými závazky, které jsou téměř na stejné úrovni jako oběžná aktiva.

U pohotové likvidity se toto číslo ještě zmenšilo, neboť firma vzhledem k druhu podnikání drží vysoké zásoby.

Okamžitá likvidita je velmi nízká z důvodu nízkého finančního majetku.

Kralicekův Quick test

Pomocí KQ testu lze na základě informací o minulé výkonnosti podniku diagnostikovat jeho finanční zdraví.

Tabulka 17 Kralicekův Quick test

Kralicekův Quick test	2013	2014	2015	2016	2017	2018
R1 Kvóta vlastního kapitálu	30,74%	33,53%	35,90%	35,30%	20,27%	24,57%
R2 Doba splácení dluhu z CF	18,1	19,5	10,1	7,8	11,4	22,5
R3 Cash flow v % z tržeb	1,17%	0,97%	1,76%	2,48%	2,18%	0,95%
R4 Rentabilita celkového kapitálu	2,12%	2,81%	3,67%	3,48%	3,65%	3,36%
bodové ohodnocení						
R1 Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	2	2
R2 Doba splácení dluhu z CF	4	4	3	3	3	4
R3 Cash flow v % z tržeb	4	4	4	4	4	4
R4 Rentabilita celkového kapitálu	4	4	4	4	4	4
Celkové ohodnocení	3,25	3,25	3	3	3,25	3,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 Stupnice ohodnocení KQ testu

Stupnice ohodnocení	
1	Velmi dobrý
2	Dobrá
3	Střední
4	Špatný
5	Hrozba insolvence

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce vidíme, jak si firma v různých letech stojí podle Kralicekova Quick testu. Nejlépe na tom byla v letech 2015 a 2016, kdy její stav nebyl ani dobrý, ale ani špatný.

Postupné zhoršování nastalo v roce 2017, kdy se začala zvětšovat doba splácení dluhu z CF což bylo způsobeno navýšením cizích zdrojů skrze úvěr na 50 mil. Kč, které byly využity na nákup nového VND centra a také poklesem CF v roce 2018.

Dále se v roce 2017 zhoršila kvóta vlastního kapitálu, která se skládá z podílu vlastního kapitálu ku celkovým aktivům. V tomto roce se aktiva zvětšili a vlastní kapitál klesl.

Cash flow v % z tržeb v roce 2018 kleslo z důvodu velkého poklesu hodnoty cash

flow a každoročně narůstajícím tržbám. Nicméně tento pokles ve výsledku nebyl tak rapidní, aby ve výsledném hodnocení firmy něco změnil, protože firma se pohybuje každoročně v nízkých hodnotách.

Vyhodnocení vybraných ekonomických ukazatelů firmy

V celkovém hodnocení si na tom firma nestojí zcela špatně jak nám také ukazuje KQ test. Všechny ukazatele má v kladných číslech, nicméně aby mohla vylepšit svoji pozici na trhu a stát se silnějším konkurentem je potřeba všechny tyto ukazatele vylepšit a alespoň se přiblížit hodnotám, které vykazuje konkurence. To bude možné například přilákáním nových zákazníků, kteří firmě přinesou další prodeje a s tím i spjatý větší obrat. Z toho důvodu se firma potřebuje odlišit od svých konkurentů a přijít například s novou službou, která by zaujala nové zákazníky.

3.4.4. Analýza obchodních činností firmy

Obchodní činnost firmy se skládá z nákupních a prodejních činností.

Za nákupní činnosti zodpovídá ředitel nákupu a logistiky, který se dále zodpovídá generálnímu řediteli. Nákupní oddělení má na starosti zajištění pravidelných dodávek skladového a objednávkového zboží od svých dodavatelů. Zároveň musí hlídat, aby nedocházelo k nadnormativnímu naskladňování, a tím zbytečnému vázání peněz v zásobách. Nedílnou, a velmi důležitou částí nákupního oddělení je také vyjednávání o cenách a udržování dobrých dodavatelsko odběratelských vztahů. Dále vyhodnocování stávajících produktů a dodavatelů. Hledání nových potenciálních dodavatelů a zboží vhodného pro zařazení do jejich prodejního portfolia. Jelikož se jedná o velkoobchod, musí být dodávky zajišťovány ve správném množství a čase, aby se nestalo, že nějaký druh zboží nebude na skladě a zákazník bude muset zvolit pro svůj nákup konkurenci.

Prodejní činnost má na starosti obchodní ředitel, který je v tomto případě zároveň jedním ze tří jednatelů firmy. Pro tuto činnost firma využívá několik komunikačních kanálů:

- Osobní setkání na prodejně
- Obchodní zástupce
- Telefon
- E-mail
- E-shop

Osobní setkání na prodejně

Největší zastoupení má osobní setkání na prodejně, které je hojně využíváno především firmami, které si chtějí osobně prohlédnout a zkonzultovat nakupovaný materiál. Nejčastěji k těmto setkáním dochází v okamžiku, kdy si zákazník vyzvedává dřívější objednávku a při této příležitosti objednává materiál a zboží na další zakázku.

Obchodní zástupce

Každá pobočka má jednoho obchodního zástupce. Úkolem obchodního zástupce, který má přidělený určitý počet zákazníků z regionu, ve kterém působí je pravidelné oslovování zákazníka. Nabízet zákazníkovi novinky, představit probíhající akce, pomoci mu s kompletací zakázek, pokud si není zákazník jistý. Připravuje cenové nabídky, doporučuje a směřuje zákazníka na nákup zboží, na kterém má firma největší zájem, aby se prodávalo. Poskytuje technické poradenství.

Telefon

Telefonní kontakt je ve firmě využíván jak ze strany zákazníka, který si telefonicky objednává zboží, tak ze strany firmy, která pomocí telesales pravidelně obvolává své zákazníky, jak se záměrem získání pravidelné objednávky, tak prezentací nových produktů, nebo akcí. Snaží se udržet zákazníka aktivního. Pokud by nedocházelo k pravidelnému kontaktování, tak by se zákazník stal pasivním.

E-mail

Objednávky po E-mailu jsou po osobním setkání druhým nejvíce využívaným komunikačním kanálem pro posílání objednávek. Využívají ho především velké firmy, které objednávají stále stejné zboží a vědí přesně co chtějí.

E-shop

Tento kanál se snaží firma co nejvíce zdokonalovat a rozšiřovat mezi své zákazníky, neboť je to pro ni nejjednodušší a přesná forma přijímání objednávek. Přijímání objednávek přes e-shop šetří čas referentů prodeje, kteří tak nemusí písemné nebo telefonické objednávky přepisovat ručně. Eliminuje se tak chybovost, která vzniká při jejich přepisování. Tato forma komunikace byla řadu let zastaralá a málo využívaná, protože E-shop byl málo přehledný a zákazníkům tak dělalo problém ve velkém množství zboží nalézt hledanou položku. V posledních letech se firma snaží tento kanál oživit. Zlepšit funkce e-shopu, doplnit co nejvíce informací, fotek, upozornění, filtrů, které by

zákazníkům ulehčili vyhledávání na e-shopu. Současně firma nabádá zákazníky, aby se podíleli na zlepšování fungování e-shopu.

3.5. Analýza dodavatelů

V následující analýze si na základě předem stanovených kritérií vytvoříme bodové ohodnocení největších dodavatelů jednotlivých skupin zboží. Toto ohodnocení nám ukáže, s kterými dodavateli má firma výhodné vztahy, a se kterými by bylo dobré projednat určité zlepšení. V příloze je k nahlédnutí tabulka s jednotlivými způsoby hodnocení a také jména jednotlivých dodavatelů.

Tabulka 19 Analýza dodavatelů plošného materiálu

Dodavatel	Zp. 1	Zp. 2	Zp. 3	Zp. 4	Zp. 5	Zp. 6	Zp. 7	Celkové hodnocení
Dodavatel 1	3	2	1	3	2	3	2	16
Dodavatel 2	3	1	2	2	2	3	2	15
Dodavatel 3	3	2	1	2	2	3	3	16
Dodavatel 4	3	1	2	3	1	2	2	14
Dodavatel 5	3	1	2	2	2	3	2	15
Dodavatel 6	3	3	3	3	3	2	3	20

Zdroj: Vlastní zpracování

U dodavatelů plošného materiálu bychom měli mít nastavené ty nejlepší dodací podmínky, protože právě plošný materiál firmě produkuje největší tržby a také od těchto dodavatelů firma nakupuje za nejvíce peněz. Z tabulky vidíme, že žádný z dodavatelů není v červených číslech, což je dobré, ale je zde pouze jeden dodavatel, který má dostatečně uspokojivé dodací podmínky pro naši firmu.

Tabulka 20 Analýza dodavatelů kování

Dodavatel	Zp. 1	Zp. 2	Zp. 3	Zp. 4	Zp. 5	Zp. 6	Zp. 7	Celkové hodnocení
Dodavatel 7	3	2	3	3	2	3	3	19
Dodavatel 8	3	2	3	3	1	3	1	16
Dodavatel 9	1	3	2	3	3	1	3	16
Dodavatel 10	3	2	3	3	3	2	3	19
Dodavatel 11	2	2	3	2	3	2	3	17
Dodavatel 12	3	2	3	3	3	2	3	19

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou nejvíce ziskovou skupinou zboží je kování, kde má firma velice rozsáhlé portfolio dodavatelů, které tvoří téměř 40% všech dodavatelů. Zde jsou podmínky

nastaveny o poznání lépe a polovina největších dodavatelů je v zelených číslech a můžeme tak říct, že firma má u dodavatelů kování celkově dobře nastavené podmínky dodání.

Tabulka 21 Analýza dodavatelů chemie

Dodavatel	Zp. 1	Zp. 2	Zp. 3	Zp. 4	Zp. 5	Zp. 6	Zp. 7	Celkové hodnocení
Dodavatel 13	1	2	2	3	3	1	3	15
Dodavatel 14	3	2	3	3	2	2	2	17
Dodavatel 15	1	2	2	3	3	1	3	15
Dodavatel 16	3	2	2	3	2	1	2	15
Dodavatel 17	2	2	2	3	2	1	2	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Chemie ve firmě tvoří pouze malou část a jedná se spíše o doplňkové zboží. Z pohledu bodového hodnocení, nemá firma u žádného ze svých největších dodavatelů vyjednané takové podmínky, aby se dostala do zelených čísel. Avšak jak bylo řečeno chemie netvoří velké procento zisků firmy a vzhledem k tomuto faktu jsou podmínky na dobré úrovni.

Tabulka 22 Analýza dodavatelů interiéru

Dodavatel	Zp. 1	Zp. 2	Zp. 3	Zp. 4	Zp. 5	Zp. 6	Zp. 7	Celkové hodnocení
Dodavatel 18	3	2	2	2	2	3	1	15
Dodavatel 19	3	1	1	2	1	3	1	12
Dodavatel 20	1	1	3	1	2	1	1	10
Dodavatel 21	3	1	3	3	2	2	2	16
Dodavatel 22	3	3	3	3	2	1	3	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Interiéry oproti chemii mají ve firmě mnohem větší zastoupení a objem nákupů od těchto dodavatelů je 4krát větší. V tomto případě je proto alarmující, jaké má firma vyjednané podmínky se dvěma ze svých největších dodavatelů. Dostává se zde do červených čísel a měla by buď rychle jednat a začít vyjednávat lepší podmínky, nebo zauvažovat o změně těchto dodavatelů za jiné, kteří by nabízeli lepší bonusy a byli by tak pro firmu větším přínosem.

Tabulka 23 Analýza dodavatelů řeziva

Dodavatel	Zp. 1	Zp. 2	Zp. 3	Zp. 4	Zp. 5	Zp. 6	Zp. 7	Celkové hodnocení
Dodavatel 23	3	2	1	1	3	2	2	14
Dodavatel 24	1	1	3	2	2	1	1	11
Dodavatel 25	1	2	2	2	2	1	2	12
Dodavatel 26	1	1	2	2	3	1	2	12
Dodavatel 27	1	2	2	2	2	1	2	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Dodavatelé řeziva tvoří třetí největší skupinu z pohledu množství objednávek. Firma nemá téměř u žádného z dodavatelů vyjednané dobré podmínky dodávek. Až na dodavatele číslo 23 nemá poskytované žádné bonusy nebo marketingovou podporu. Zde je nutné se zaměřit na vyjednání alespoň obrátových bonusů, které by firmě ušetřili vzhledem k objemu nákupů velké množství peněz. Případně zvážit, zda tuto skupinu zboží dále nabízet.

Tabulka 24 Analýza dodavatelů elektra

Dodavatel	Zp. 1	Zp. 2	Zp. 3	Zp. 4	Zp. 5	Zp. 6	Zp. 7	Celkové hodnocení
Dodavatel 28	2	1	2	3	1	2	2	13
Dodavatel 29	2	1	2	3	1	2	2	13
Dodavatel 30	2	2	2	2	2	2	3	15
Dodavatel 31	1	1	2	3	2	1	2	12
Dodavatel 32	2	1	1	2	1	2	2	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední analyzovanou skupinou jsou dodavatelé elektrospotřebičů a náradí, kteří tvoří nejmenší část. Stejně jako u chemie se jedná spíše o doplňkový prodej. Z tohoto důvodu pro firmu není tak alarmující, že jsou zde dva dodavatelé, kteří se v bodovém hodnocení dostávají do červených čísel. Vylepšení dodacích objednávek firmě přinese určité výhody, ale měla by upřednostnit spíše vyjednávání u dodavatelů ostatních skupin zboží, kteří firmě přinášejí mnohem větší zisk.

Tabulka 25 Přehled objemů nákupů od dodavatelů jednotlivých skupin

Plošné	400,6 mil. Kč	27 dodavatelů	15 dod. Nad 1 mil. Kč	394,2 mil. Kč = 15
Kování	129,8 mil. Kč	113 dodavatelů	23 dod. Nad 1 mil. Kč	116,7 mil. Kč = 23
Chemie	11,3 mil. Kč	34 dodavatelů	2 dod. Nad 1 mil. Kč	6 mil. Kč = 2
Interiéry	45 mil. Kč	37 dodavatelů	6 dod. Nad 1 mil. Kč	40,3 mil. Kč = 6
Řezivo	63,4 mil. Kč	53 dodavatelů	9 dod. Nad 1 mil. Kč	53,8 mil. Kč = 9
Elektro	5,7 mil. Kč	23 dodavatelů	2 dod. Nad 1 mil. Kč	3,6 mil. Kč = 2
Celkem	655,8 mil. Kč	287	57	614,6 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato tabulka nám znázorňuje objem nákupů od jednotlivých skupin dodavatelů, jejich množství a také počet těch dodavatelů, kteří přesahují svým objemem hranici jednoho milionu korun.

Je jasné patrné, že největší objem je od dodavatelů plošného materiálu, kteří také tvoří firmě největší zisky. Při pohledu na dodavatele kování se může zdát velký nepoměr v počtu dodavatelů k celkovému objemu nákupů této skupiny zboží, avšak nachází se zde velké množství dodavatelů, od kterých firma objednává pouze dodatkové zboží, které je kompletováno s jiným druhem a tvoří celek.

Z tabulky také vidíme, že celkový počet dodavatelů pro rok 2019 byl 287 a z toho 57 dodavatelů tvoří téměř 94% celkového objemu dodávek. Firma by se tak měla zamyslet nad možností redukce počtu dodavatelů a vylepšení dodacích podmínek s těmi největšími.

3.5.1. Vyhodnocení analýzy dodavatelů

Z pohledu dodacích podmínek na tom firma není zcela špatně. Najdou se zde i dodavatelé, kteří mají pro ni téměř dokonalé dodací podmínky. Avšak jsou zde i dodavatelé, kteří mají tyto podmínky špatné a firma tak přichází o značné bonusy.

Je třeba se zaměřit na vylepšení stávajících dodacích podmínek alespoň u těch největších dodavatelů a zauvažovat o výměně těch, u kterých toto vylepšení nebude možné.

Dalším vylepšením by mohla být redukce velkého počtu dodavatelů dosažení tak větší přehlednosti při výběru zboží zákazníkem.

3.6.SWOT analýza

Tabulka 26 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré jméno • Optimální šíře sortimentu • Vlastní vozový park • Doplnkové služby • Prodejní síť • Regionální znalost Kili • Strategie firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Jazyková bariéra • Nízké mzdové ohodnocení • Slabá propagace na sociálních sítích • E-shop • Katalog • IT systém
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Bariéry pro vstup nové konkurence • Rozšíření obchodní sítě • Nový E-shop • Nová služba • Vstup na zahraniční trh • Dobrá životní úroveň a ekonomická situace obyvatelstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence • Vývoj směnného kurzu EUR/CZK • Pandemie korona viru • Cenová politika konkurence • Pronájem OC • Vliv dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

- Za celých 27 let působení firmy na českém trhu si Kili s.r.o. vytvořila u svých zákazníků dobré jméno, které se značí kvalitou zboží a dodávek.
- Optimální šíře sortimentu v tomto odvětví je velmi důležitá, neboť zákazník nemusí nakupovat u spousty jiných firem, ale vše potřebné najde pohromadě
- Vlastní vozový park představuje nezávislost na externích firmách, které by v případě absence vozového parku museli zajišťovat dodávky zboží k zákazníkům
- Doplnkové služby odlišují firmu od konkurence a napomáhají zákazníkům při výběru svého dodavatele
- Prodejní síť firmy je rozsáhlá a pokrývá velkou část území ČR
- V jednotlivých regionech, kde má firma svá obchodní centra je tato společnost známá a upřednostňována
- Firma má dobře nastavenou strategii a má jasně dané co a jak chce v následujících letech dosáhnout

Slabé stránky

- Jazyková bariéra brání nejen v rozšiřování dodavatelských sítí, ale také vstupu na cizí trh, kde je potřeba minimálně znalost anglického jazyka, která je ve firmě celkově na nízké úrovni
- Nízké mzdové ohodnocení má za příčinu střídání zaměstnanců na nižších úrovních a také nízkou motivaci ostatních zaměstnanců při práci
- Slabá propagace na sociálních sítích je v dnešní době chyba, protože je to velmi silný komunikační kanál, který je zároveň nenáročný a levný
- E-shop je pro spoustu lidí málo intuitivní a nepřehledný a z toho důvodu jej moc nevyužívají
- Katalog je vyráběn a dodáván v nepravidelných intervalech a zákazníci tak ne vždy mají k dispozici přehled novinek touto formou
- IT systém firmy je velice pomalý a často v něm dochází k výpadkům což zpomaluje práci

Příležitosti

- Bariéry pro vstup nové konkurence představují pro firmu příležitost v rozvoji svých obchodních aktivit
- Rozšíření obchodní sítě na severní polovinu Čech tvoří příležitost pro firmu v rozšíření své působnosti a získání nových zákazníků
- Zavedení zcela nového E-shopu, který bude přehlednější a intuitivnější, než doposud přináší příležitost v získání nových zákazníků, zejména co se týče mladší generace, která převážně využívá online nákupy
- Zavedením nové služby, kterou zákazníci nenajdou u konkurence, může firma posílit svou pozici na trhu což je velká příležitost
- Vstup na zahraniční trh, zejména pak na Slovenský, může vytvořit pro firmu příležitost, která by vedla ke zlepšení své pozice oproti konkurenci, kteří se zaměřují převážně na český trh
- Dobrá životní úroveň a ekonomická situace obyvatelstva jsou další faktory, které přináší příležitost k dalšímu rozvoji obchodních aktivit

Hrozby

- Silná konkurence, která si díky své velikosti dokáže vyjednávat lepší odběrové podmínky u dodavatelů je velkou hrozbou
- Vývoj směnného kurzu představuje z důvodu zahraničních dodavatelů velkou hrozbu
- Pandemie korona viru znamená velkou hrozbu, protože negativně ovlivňuje jak dodávky od zahraničních dodavatelů, tak prodej z důvodu snižující se poptávky
- Konkurence si díky své velikosti může dovolit nastavit agresivní cenovou politiku se kterou naše firma nemůže dlouhodobě držet krok a stává se tak hrozbou pro další vývoj

- Firma má všechna svá obchodní centra v pouhém pronájmu a nikde tak nemá zaručeno, že se jednoho dne majitel pozemku rozhodne vypovědět smlouvu a obchodní centrum se bude muset přestěhovat
- Vliv dodavatelů je z důvodu závislosti na určitých dodavateli hrozbou pro firmu

3.6.1. Hodnocení SWOT analýzy

Analýzu budeme vyhodnocovat na základě váhy znaků a jejich důležitosti. Váhy určíme podle následujících stupňů hodnocení:

- 1 – znak má vyšší důležitost než porovnaný
- 0,5 – znak má stejně velkou důležitost než porovnaný
- 0 – znak má menší důležitost než porovnaný

3.6.2. Analýza silných stránek

Tabulka 27 Analýza silných stránek

Znaky / porovnané	Dobré jméno	Opt. šíře sortimentu	Vlastní vozový park	Doplňkové služby	Prodejní síť	Regionální znalost Kili	Strategie firmy	Součet	Váha
Dobré jméno	x	0,5	1	1	1	1	0,5	5	23,8%
Opt. šíře sortimentu	0,5	x	1	1	0,5	1	0,5	4,5	21,4%
Vlastní vozový park	0	0	x	0,5	0,5	0,5	0	1,5	7,2%
Doplňkové služby	0	0	0,5	x	0,5	0,5	0	1,5	7,2%
Prodejní síť	0	0,5	0,5	0,5	x	0,5	0	2	9,5%
Regionální znalost Kili	0	0	0,5	0,5	0,5	x	0	1,5	7,1%
Strategie firmy	0,5	0,5	1	1	1	1	x	5	23,8%

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.3. Analýza slabých stránek

Tabulka 28 Analýza slabých stránek

Znaky / porovnané	Jazyková bariéra	Nízké mzdové ohodnocení	Slabá propagace na sociálních sítích	E-shop	Katalog	IT systém	Součet	Váha
Jazyková bariéra	x	0	1	0	0	0,5	1,5	10%
Nízké mzdové ohodnocení	1	x	1	0,5	0,5	0,5	3,5	23,3%
Slabá propagace na sociálních sítích	0	0	x	0	0,5	0	0,5	3,4%
E-shop	1	0,5	1	x	1	0,5	4	26,7%
Katalog	1	0,5	0,5	0	x	0	2	13,3%
IT systém	0,5	0,5	1	0,5	1	x	3,5	23,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.4. Analýza příležitostí

Tabulka 29 Analýza příležitostí

Znaky / porovnané	Bariéry pro vstup nové konkurence	Rozšíření obchodní sítě	Nový E-shop	Nová služba	Vstup na zahraniční trh	Dobrá životní úroveň a eko. situace	Součet	Váha
Bariéry pro vstup nové konkurence	x	0,5	0,5	0	0	0,5	1,5	10%
Rozšíření obchodní sítě	0,5	x	0	0	0	1	1,5	10%
Nový E-shop	0,5	1	x	0	0	1	2,5	16,7%
Nová služba	1	1	1	x	0,5	1	4,5	30%
Vstup na zahraniční trh	1	1	1	0,5	x	1	4,5	30%
Dobrá životní úroveň a eko. situace	0,5	0	0	0	0	x	0,5	3,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.5. Analýza hrozeb

Tabulka 30 Analýza hrozeb

Znaky / porovnané	Silná konkurence	Vývoj směnného kurzu EUR/CZK	Pandemie korona viru	Cenová politika konkurence	Pronájem OC	Vliv dodavatelů	Součet	Váha
Silná konkurence	x	0,5	0	0,5	1	1	3	20%
Vývoj směnného kurzu EUR/CZK	0,5	x	0	0,5	0,5	0,5	2	13,4%
Pandemie koronaviru	1	1	x	1	1	1	5	33,3%
Cenová politika konkurence	0,5	0,5	0	x	0,5	0,5	2	13,3%
Pronájem OC	0	0,5	0	0,5	x	0,5	1,5	10%
Vliv dodavatelů	0	0,5	0	0,5	0,5	x	1,5	10%

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.6. Zhodnocení SWOT analýzy

Z každé z výše uvedených SWOT analýz vybereme 4 nejdůležitější faktory na základě jejich váhy a porovnáme jejich vzájemnou intenzitu a na základě výsledných hodnot vybereme nejlepší strategii pro budoucí rozvoj firmy.

Tabulka 31 Vybrané faktory ke zhodnocení

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno (S1)	Nízké mzdové ohodnocení (W2)
Opt. širší sortimentu (S2)	E-shop (W4)
Prodejní síť (S5)	Katalog (W5)
Strategie firmy (S7)	IT systém (W6)
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření obchodní sítě (O2)	Silná konkurence (T1)
Nový E-shop (O3)	Vývoj směnného kurzu (T2)
Nová služba (O4)	Pandemie korona viru (T3)
Vstup na zahraniční trh (O5)	Cenová politika konkurence (T4)

Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení budeme využívat bodové hodnocení od 1 do 5, kde 1 značí žádný vztah mezi a 5 velmi úzký vztah. Pro pozitivní závislost použijeme znak „plus“ a pro negativní „mínus“

Tabulka 32 Zhodnocení SWOT analýzy

		Silné stránky					Slabé stránky				
		S1	S2	S5	S7	Celkem	W2	W4	W5	W6	Celkem
Příležitosti	O2	3	3	5	4	15	-3	-3	-2	-4	-12
	O3	1	3	1	3	8	3	5	-2	-5	1
	O4	3	3	1	5	12	-2	1	1	1	1
	O5	5	3	3	4	15	-3	-3	-2	-2	-10
	Celkem					48					-20
Hrozby	T1	-3	-2	-3	-4	-12	3	3	2	2	10
	T2	1	-1	1	1	2	1	1	1	1	4
	T3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4
	T4	-3	-3	-2	-4	-12	3	3	2	3	11
	Celkem					-18					29

Zdroj: Vlastní zpracování

V konečném zhodnocení SWOT analýzy nám vyšla nejvyšší hodnota u SO tedy využití silných stránek na získání výhody. Tato strategie se nazývá také Maxi-Maxi a jde

tedy o co nejlepší využití silných stránek firmy a získat tak co nejlepší postavení na trhu. Díky dobrému jménu, rozsáhlé prodejní síti a dobře nastavené strategii firmy má velice dobře našlápnuto ke splnění příležitostí jako rozšíření obchodní sítě, jenž by firmě mohlo přivést nové zákazníky, vstup na zahraniční trh, který by pro firmu byl velice velký krok ku předu, protože až na jednu konkurující firmu nikdy jiný z českého trhu neoperuje v zahraničí. Největší příležitostí firmy je zavedení nové služby nářezu hotových nábytkových dílců, které jdou naproti všechny silné stránky. Pro firmu by to znamenalo odlišení se od své konkurence, větší zhodnocování svých zásob a příval nových zákazníků.

4. Návrhy řešení

V této kapitole se zaměříme na návrhy řešení, které povedou k rozvoji obchodních aktivit firmy na základě výše provedených analýz.

4.1. Rozvoj obchodních aktivit – zlepšení nákupních procesů

Největší překážkou, kterou nákupní oddělení má je špatné zpracování objednávek, které musí po jednom zpracovávat a je tím zatíženo spousta pracovníků, kteří by mohli pracovat na jiných problémech firmy.

Řešení tohoto problému spočívá v zavedení softwaru, který by automaticky generoval přijaté objednávky a přeposílal je k dalšímu zpracování například do skladu, kde se jednotlivé objednávky vychystávají.

Toto opatření by znamenalo velkou úsporu času jak z pohledu nákupu, kde se objednávkám musí věnovat velké množství lidí, tak z pohledu skladu, kde v případě, že mají všechny objednávky vychystané, musí čekat na zpracování dalších a mají tak prostoje.

Dalším kladným faktorem by pro firmu mohla být úspora v podobě mezd, které musí vynakládat na pracovníky nákupu, kteří mají na starosti zpracování objednávek. Po zavedení automatického generování by na tuto práci stačil pouze jeden pracovník a ostatní by se mohli soustředit na jinou důležitou práci, nebo je propustit.

Software na automatické generování objednávek

Tento software nabízí například firma INOVIO Direct s.r.o., kde si můžete zvolit kolik uživatelů bude mít do systému přístup a jaké funkce by měl mít vámi zvolený software a nastavit si tak různé doplňkové funkce.

V našem případě by se jednalo o software pro 3 uživatele se všemi doplňkovými službami a napojení na stávající účetnictví, který by takto vyšel na 7 500 Kč za měsíc. Jelikož má firma svůj IT systém musel by se zaplatit také jednorázový poplatek ve výši 19 900 Kč, který je nutný pro instalaci softwaru a zaškolení pro práci s ním. Celkově nás tak software vyjde v prvním měsíci na 26 600 Kč a v každém dalším na 7 500 Kč.

Tato investice firmě přinese nejen automatické generování objednávek, ale také lepší přehlednost a manipulaci se všemi fakturami.

4.2. Rozvoj obchodních aktivit – zavedení nové služby výroby skříněk

Po zhodnocení výsledků provedených analýz, jsme rozhodli o rozvoji obchodních aktivit společnosti pomocí zavedení nové služby nářezu nábytkových dílců, kterou se společnost odliší od nabídky služeb stávající konkurence. Toto rozhodnutí vyplynulo také z možnosti efektivnějšího využití zásob, neboť nabízené dílce budou zhotovovány pouze z materiálů od stávajících dodavatelů, a to s důrazem na ty materiály, které mají menší odbyt, než je potřebné. Dalším důvodem je také využití stávající prázdné haly, kterou firma odkoupila v roce 2017 od krachující společnosti Potrusil a do této doby nevyužila celé její prostory.

4.2.1. Popis služby

Firma má velké zásoby plošného materiálu, který ji tvoří 70% zisků a je převážně určen pro výrobu nábytku. Doposud byla jediná služba spojená s tímto materiálem nářez na menší kusy, kterou disponuje i konkurence. Nová služba bude fungovat na systému knihovny, ve které budou nahrány předem vytvořené varianty skříněk a zákazník si pomocí jednoduchých filtrů, jako je rozměr skřínky dekor, počet policí a dvířek, bude moci vybrat svou variantu. V systému bude také možnost si vybrat druh kování, které bude pro danou skříňku použito a na závěr si zákazník vždy zvolí, zda bude chtít danou zakázku smontovat do finální podoby nebo zabalit jednotlivé díly zvlášť pro lepší převoz.

Všechny typy skříněk by byli vyráběny pouze z dílů, které firma vede na skladě, čímž by se zvýšil roční obrat zásob a firma by si díky větším odběrům od určitých dodavatelů mohla zajistit lepší dodací podmínky, které by mohli přinést další úspory.

Jak bylo výše zmíněno, firma by touto výrobou zaplnila nevyužitě místo v odkoupené hale čímž by ji opadly alespoň částečné prvotní investice do této služby. Toto umístění je pro firmu velkou výhodou také z pohledu dovozu materiálu, neboť centrální sklad je pouhých několik desítek metrů od této haly a nevznikly by tak žádné náklady na převoz, protože i v této době do stejné haly je dovážen materiál na zakázkovou výrobu.

4.2.2. Zaměstnanci

K zavedení této služby budou potřeba noví zaměstnanci, a to zejména mistr kvality, který bude mít na starosti dohled a kontrolu nad celou výrobou. Další zaměstnanci se budou skládat z programátorů CNC strojů, obsluhy jednotlivých strojů a montérů.

Programátor bude nejvíce vytížen zejména z počátku zavedení služby, protože bude muset vytvořit program pro všechny typy skříněk, které budou obsáhnuty v knihovně. Jeho další náplní pak budou už jen drobné úpravy již vytvořených programů na žádost zákazníka.

Pozice programátora a obsluhy CNC by neměl být nijak velký problém obsadit, neboť v dnešní době jsou toto čím dál více oblíbené pozice a školy v tomto oboru zaznamenávají nárůst zájmu o studium. Tento zájem by mohl být také příležitostí v navázání spolupráce se středními odbornými školami v Brně, které by do firmy mohli posílat žáky na potřebnou praxi a pod vedením zkušených kolegů by si tak firma mohla zaučovat budoucí kvalifikované zaměstnance. Zároveň by touto spoluprací ušetřila za mzdu, neboť praxe odborných škol ve firmách jsou zadarmo nebo zcela za minimální odměnu.

Velký důraz však firma musí dbát na výběr mistra kvality. Tato pozice je klíčová pro správný chod výroby a zájmu o tuto službu. Do těchto pozic se vyplatí investovat a nastavit takové mzdové ohodnocení, aby o tuto pozici měli zájem zkušený a kvalifikovaný pracovníci, kteří díky svým znalostem budou samostatní a také přivedou nové nápady a zlepšení této služby.

4.2.3. Upgrade IT systému a E-shopu

Pro správný chod nové služby bude potřeba upgradu stávajícího systému, který je z důvodu spousty doplňujících funkcí, které si firma nechala přidat velice pomalý a také často dochází k jeho výpadkům. Další přidání doplňky jako systém na generování objednávek na základě přijatých údajů, který by byl využit mimo jiné v celé firmě, ještě více zpomalili. Z toho důvodu je tedy potřeba vyjednat s dodavatelem stávajícího systému Helios upgrade, který by dané problémy vyřešil a firma tak mohla fungovat plynuleji.

Další upgrade bude také potřeba na straně E-shopu, kde se bude muset vytvořit knihovna s vytvořenými typy skříněk a platforma pro jejich jednoduchou úpravu, která bude intuitivní a lehce použitelná i pro méně počítačově zručné zákazníky. Tato knihovna se bude muset propojit s databází, která eviduje jednotlivé množství zboží, aby se nemohlo stát, že firma nebude mít na skladě požadovaný materiál potřebný k výrobě, nebo v horším případě úplně přeruší jeho prodej a budou pak vznikat komplikace při vyřizování reklamace zakázky. Při zavádění těchto úprav může firma zároveň zlepšit celkovou intuitivnost E-shopu, na kterou doposud naráží.

4.2.4. Posílení marketingu

V neposlední řadě bude také třeba posílit marketing, který bude mít za úkol zpropagovat novou službu a dostat ji k co nejvíce potenciálním zákazníkům. Firma se musí zaměřit na nové komunikační kanály, díky kterým by mohla oslovit širší škálu lidí a dostat se tak do jejich povědomí při volbě dalšího nákupu. Tyto kanály si blíže popíšeme níže v kapitole 4.7. Propagace nové služby.

4.2.5. Zákazníci

Firma očekává od služby hlavní přínos v podobě nových zákazníků. Doposud byli zákazníci tvořeni převážně firmami, které vyrábí nábytek. S touto novou službou se očekává přísun také konečných zákazníků, kteří využijí možnost návrhu a vytvoření požadovaného typu skřínky.

4.3. Analýza rizik

Se zavedením něčeho nového je vždy úzce spjato riziko. S těmito riziky musí podnik počítat a brát je v úvahu, aby byl v případě jejich naplnění připraven na tuto situaci reagovat.

Mezi největší rizika zde patří:

- Nezájem ze strany zákazníků
- Volba špatně kvalifikovaných zaměstnanců
- Špatná propagace nové služby

Ohodnocení rizik

Je důležité, aby se každé riziko ohodnotilo, s jakou pravděpodobností může nastat a jaký by to pro firmu mělo dopad. Tyto dvě kritéria nám následně určí celkovou hodnotu, kterou dané riziko představuje. Pro hodnocení budeme využívat bodovou škálu, kde 1 znamená minimum a 5 maximum. Celkové hodnocení pak může nabýt minimální hodnoty 1 a maximální 25.

Tabulka 33 Hodnocení rizik

Riziko	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Celkové hodnocení
Nezájem o službu	Zákazníci nebudou mít o službu zájem a investice se tak nevrátí	3	5	15
Nekvalifikovaný zaměstnanec	Málo kvalifikovaný zaměstnanec bude mít za následek špatné výrobky a zákazník tak bude nespokojený	2	4	8
Špatná propagace	Kvůli špatné propagaci se o nové službě dozví málo zákazníků a nebude tak využít její potenciál	3	3	9

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1. Opatření ke snížení rizik

Nezájem o službu

Toto riziko musí firmy vnímat při každém zavádění nějaké novinky, protože nikde nemají zaručeno, že o daný výrobek nebo službu jako je tomu v našem případě bude zákazník jevit dostatečný zájem. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je na střední úrovni, ale jeho dopad je maximální, protože v případě nezájmu firma nebude mít, jak získat zpět investované peníze a čas. Tomuto riziku se dá z části předejít průzkumem zájmu svých zákazníků o novou službu. Nejdůležitějším faktorem, který toto riziko eliminuje je kvalitní marketing a především propagace, která zajistí, že se o nové službě dozví nejen stávající, ale také potenciální noví zákazníci.

Nekvalifikovaný zaměstnanec

Toto riziko má poměrně nízkou pravděpodobnost, protože pracovníků v tomto oboru je na trhu práce dostatek a také nízká nezaměstnanost v republice značí chuť lidí pracovat. Dopad tohoto rizika je vcelku velký, protože zejména v případě málo kvalifikovaného mistra kvality, který má na starosti kontrolu kvality všech výrobků, by docházelo k chybám ve výrobě, které by měli za následek ztrátu zájmu ze strany zákazníků. Tomuto riziku se dá předejít nastavením dostatečně vysokého platového ohodnocení, které by zaujalo zkušené pracovníky v tomto oboru. Dalším krokem by pak byl důkladný výběr u přijímacího řízení, u kterého by byli přítomni nejen personální pracovníci, ale také ti, co mají celý projekt na starosti a vědí nejlépe co by tento pracovník měl mít za schopnosti.

Špatná propagace

Při naplnění tohoto rizika nastane stav, kdy nebude dostatečně využit potenciál nové služby a její zavedení pak může být zbytečné, protože nebude generovat nové zisky a také si tak firma neposílí svou pozici na trhu. Tomuto riziku se dá předejít, podobně jako u prvního rizika, kvalitní propagací nejen u svých stávajících zákazníků, ale také je potřeba zaměřit se na potenciální nové zákazníky.

Tabulka 34 Hodnocení rizik po opatření

Riziko	Zodpovídající osoba	Pravděpodobnost	Dopad	Celkové hodnocení
Nezájem o službu	Manager marketingu, Jednatel	1	5	5
Nekvalifikovaný zaměstnanec	Personalista, Vedoucí projektu	1	3	3
Špatná propagace	Marketing	1	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Po přiřazení zodpovědných osob, které budou mít dané riziko na starosti se celkové hodnocení rizik výrazně snížilo.

4.4. Ekonomické zhodnocení

4.4.1. Náklady

Mzdové náklady

Na provoz nové služby bude potřeba nejméně 6 nových zaměstnanců, a to jeden mistr kvality, jeden programátor CNC, dva pracovníky, kteří budou obsluhovat CNC stroje a dva montéry, kteří budou mít za úkol případnou kompletaci a balení skříněk.

Obsluha CNC nebude mít za úkol vykonávat složité operace a z toho důvodu bude i platové ohodnocení nižší, než je tomu ve firmách, kde tito pracovníci mají mnohem složitější úkoly. Mzda bude vyčíslena na 22 000 Kč za jednoho zaměstnance.

Montér jakožto doplňující pracovník, u kterého nejsou potřeba velké zkušenosti z praxe a dosažené vzdělání bude mzda vyčíslena na 19 000 Kč.

Programátor, který bude mít na starosti zejména na začátku vytvoření programů pro všechny typy skříněk v knihovně a následné drobné úpravy na základě zákaznických požadavků bude mít mzdové ohodnocení ve výši 25 500 Kč.

Mistr kvality jakožto nejdůležitější pracovník, který ponese zodpovědnost za výsledné produkty a tím i spokojenost zákazníků bude mít z tohoto důvodu také nejvyšší mzdové ohodnocení a to na 28 000 Kč.

Všechny výše uvedené mzdy jsou stanoveny jako hrubé mzdy, ze kterých se bude pracovníkovi dále strhávat daň, sociální a zdravotní pojištění

Celkové mzdové náklady na všechny zaměstnance jsou 135 500 Kč na měsíc, ke kterým ještě musíme připočítat sociální a zdravotní pojištění a výsledná částka, kterou firma tak bude muset vynaložit za mzdy je 181 570 Kč.

Náklady na materiál a energie

Veškerý materiál, který bude firma na výrobu používat bude brát ze svých skladů. Materiál se bude skládat pouze ze dvou částí, a to plošného materiálu a kování v podobě pantů, úchytek a šroubků. Roční spotřeba plošného materiálu se odhaduje na 450 000 Kč, což představuje odhadovanou spotřebu na výrobu 480 skříněk ročně. Kování na toto množství skříněk se odhaduje na 120 000 Kč. Všechny tyto odhady byli provedeny na základě cen, za které firma jednotlivý materiál nakupuje.

Náklady na energie se odhadují na 45 000 Kč ročně. Tyto náklady se stanovili na základě nákladů za energie stejně velké a podobně vybavené haly, kterou má Kili ve stejném objektu již umístěnou.

Náklady na vybavení

Na vybudování a provoz nové služby výroby skříněk na míru je potřeba vybavit dílnu, kde se budou různé stroje sloužící jak na nařezání plošného materiálu, tak k vyvrtání různých drážek a děr sloužící k uchycení pantů a políček. V této dílně by se zároveň všechny skřínky kompletovali a balili pro další převoz k zákazníkovi.

Tabulka 35 Vybavení dílny

Druh vybavení	Pořizovací cena	Počet kusů	Konečná cena
Odsávací technika	20 000,00 Kč	1	20 000,00 Kč
Olepovačka hran	185 000,00 Kč	2	370 000,00 Kč
CNC router	500 000,00 Kč	2	1 000 000,00 Kč
Rámový lis	70 000,00 Kč	2	140 000,00 Kč
Dlabačka na dřevo	80 000,00 Kč	2	160 000,00 Kč
Nářadí pro montéry	50 000,00 Kč	1	50 000,00 Kč
celkem			1 740 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2. Odpisy

Zavedení nové služby je kvůli nynější situaci ve světě a nejasnému vývoji aktuálního trhu odloženo na nejbližší dobu, kdy bude situace stabilní. Pro odpisy jsme zvolili jako počátek rok 2021 a jednotlivé typy majetku budeme odepisovat dle daných odpisových tříd rovnoměrným způsobem.

➤ Odsávací technika

Tento druh majetku se řadí do třetí odpisové skupiny, kde je doba odpisu 10 let. U této skupiny je v prvním roce odpisová sazba 5,5 a v dalších letech 10,5. Výše ročního odpisu se pak vypočítá jako celková cena krát sazba, a to celé podělíme 100.

Tabulka 36 Odpisy odsávací techniky

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2021	18 900,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč
2022	16 800,00 Kč	2 100,00 Kč	3 200,00 Kč
2023	14 700,00 Kč	2 100,00 Kč	5 300,00 Kč
2024	12 600,00 Kč	2 100,00 Kč	7 400,00 Kč
2025	10 500,00 Kč	2 100,00 Kč	9 500,00 Kč
2026	8 400,00 Kč	2 100,00 Kč	11 600,00 Kč
2027	6 300,00 Kč	2 100,00 Kč	13 700,00 Kč
2028	4 200,00 Kč	2 100,00 Kč	15 800,00 Kč
2029	2 100,00 Kč	2 100,00 Kč	17 900,00 Kč
2030	0,00 Kč	2 100,00 Kč	20 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Olepovačka hran

Tento druh majetku se řadí do druhé odpisové skupiny, kde je doba odpisu 5 let. U této skupiny je v prvním roce odpisová sazba 11 a v dalších letech 22,25. Výše ročního odpisu se pak vypočítá jako celková cena krát sazba, a to celé podělíme 100.

Tabulka 37 Odpisy Olepovačky hran

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2021	329 300,00 Kč	40 700,00 Kč	40 700,00 Kč
2022	246 975,00 Kč	82 325,00 Kč	123 025,00 Kč
2023	164 650,00 Kč	82 325,00 Kč	205 350,00 Kč
2024	82 325,00 Kč	82 325,00 Kč	287 675,00 Kč
2025	0,00 Kč	82 325,00 Kč	370 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ CNC router

Tento druh majetku se řadí do druhé odpisové skupiny, kde je doba odpisu 5 let.

Tabulka 38 Odpisy CNC routeru

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2021	890 000,00 Kč	110 000,00 Kč	110 000,00 Kč
2022	667 500,00 Kč	222 500,00 Kč	332 500,00 Kč
2023	445 000,00 Kč	222 500,00 Kč	555 000,00 Kč
2024	222 500,00 Kč	222 500,00 Kč	777 500,00 Kč
2025	0,00 Kč	222 500,00 Kč	1 000 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Rámový lis

Tento druh majetku se řadí do druhé odpisové skupiny, kde je doba odpisu 5 let.

Tabulka 39 Odpisy rámového lisu

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2021	124 600,00 Kč	15 400,00 Kč	15 400,00 Kč
2022	93 450,00 Kč	31 150,00 Kč	46 550,00 Kč
2023	62 300,00 Kč	31 150,00 Kč	77 700,00 Kč
2024	31 150,00 Kč	31 150,00 Kč	108 850,00 Kč
2025	0,00 Kč	31 150,00 Kč	140 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Dlabačka na dřevo

Tento druh majetku se řadí do druhé odpisové skupiny, kde je doba odpisu 5 let.

Tabulka 40 Odpisy dlabačky na dřevo

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2021	142 400,00 Kč	17 600,00 Kč	17 600,00 Kč
2022	106 800,00 Kč	35 600,00 Kč	53 200,00 Kč
2023	71 200,00 Kč	35 600,00 Kč	88 800,00 Kč
2024	35 600,00 Kč	35 600,00 Kč	124 400,00 Kč
2025	0,00 Kč	35 600,00 Kč	160 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ Nářadí pro montéry

Tento druh majetku se řadí do první odpisové skupiny, kde je doba odpisu 3 roky. U této skupiny je v prvním roce odpisová sazba 20 a v dalších letech 40. Výše ročního odpisu se pak vypočítá jako celková cena krát sazba, a to celé podělíme 100.

Tabulka 41 Odpisy nářadí pro montéry

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2021	40 000,00 Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
2022	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	30 000,00 Kč
2023	0,00 Kč	20 000,00 Kč	50 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3. Výnosy

Výnosy plynoucí firmě z nové služby výroby skříněk budeme odhadovat na základě ceny a počtu prodaných skříněk za týden. Tyto výnosy budou ještě odhadovány dle pesimistické, realistické a optimistické varianty.

Ceny jednotlivých skříněk se budou lišit na základě jejich velikosti, složitosti a druhu materiálu, který si zákazník pro jejich výrobu vybere. Z tohoto důvodu cenu zprůměrujeme a budeme dále počítat s cenou za skříňku ve výši 5000 Kč. Cena byla stanovena na základě 50% marže k ceně materiálu, za kterou ho firma normálně prodává.

Všechny následující odhady jsou pouze orientační a její hodnoty mohou být ovlivněny mnoha faktory jako například doba výroby jedné skřínky, počáteční propagace, náklady na výrobu jedné skřínky a také cenová politika firmy, kterou si nastaví.

Pesimistická varianta

Tato varianta počítá s představou, že za týden se firmě podaří prodat 0-5 skříněk, což by znamenalo tržby maximálně ve výši 25 000 Kč týdně. V takovém případě by po odečtení nákladu za materiál a práci byla firma v lepším případě na nule a tato služba by pro ni byla ztrátová z důvodu nenavrácení počáteční investice.

Realistická varianta

Zde předpokládáme, že poptávka po výrobě skříněk s možností velice širokého výběru dekorů bude v rozmezí 5-15 skříněk za týden. V této variantě by se tržby pohybovali v rozmezí 25 000 – 75 000 Kč za týden. V takovém případě by se tržby firmy v průměru zvedli až o 3,6 mil. Kč za rok. Služba by ani v tomto případě netvořila značnou část celkových tržeb firmy, nicméně pomohla by získat nové zákazníky, kteří by zde nakupovali i nadále a celkově by se tak firma mohla přiblížit své konkurenci.

Optimistická varianta

U této varianty budeme předpokládat, že poptávka po výrobě skříněk bude tak velká, že firma bude muset poptat střední odborné školy ve svém okolí a dohodnout se s nimi na přijetí minimálně dvou žáků, kteří by dělali přípravné práce a pomáhali montérům při dokončování skříněk a zároveň tak nabývali praxe v oboru, které žáci vykonávají bez nároku na mzdu. Takový stav by nastal v případě, že by se poptávka pohybovala v rozmezí 15-30 skříněk za týden. V tomto případě by si firma zvýšila své tržby ročně až o 7,2 mil. Kč a návratnost investice by byla již v prvním roce.

4.4.4. Financování nové služby výroby skříněk

Rozhodli jsme se, že financování vybavení dílny bude z 50 % cizím kapitálem a z 50% vlastním kapitálem. Firma má dostatečně velké zisky, aby si mohla takovou částku

dovolit vynaložit ze svých prostředků a na zbylou polovinu si vezme úvěr od jedné ze svých tří bank.

Po porovnání návrhu podnikatelského úvěru jsme vytvořili návrh od komerční banky, kde byl navrhnut nejvýhodnější úrok 3,86% p.a. Banka ČSOB poskytla návrh úvěru s úrokem 6,9% p.a. což je téměř dvojnásobek oproti komerční bance.

Úvěr bude čerpán ve výši 870 000 Kč, který bude rozdělen do měsíčních splátek po dobu 4 let. Měsíční splátka bude ve výši 19 952 Kč. Náhled prvního roku splácení je v příloze číslo 9. Pokud by to situace na trhu dovolila, úvěr bude podepsán v prosinci 2020 a splácení začne již od ledna následujícího roku.

4.4.5. Výpočet zisku nové služby

Tabulka 42 Výpočet zisku nové služby v Kč

Rok	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Náklady celkem	1 021 349	1 212 165	1 203 791	1 175 087	1 170 245	798 670
Mzdové náklady	135 500	135 500	135 500	135 500	135 500	135 500
Soc. a zdrav. pojištění	46070	46070	46070	46070	46070	46070
Spotřeba materiálu	570 000	570 000	570 000	570 000	570 000	570 000
Spotřeba Energie	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Úroky z úvěru	29 979	21 920	13 546	4 842	0	0
Odpisy	194 800	393 675	393 675	373 675	373 675	2 100
Výnosy	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000
EBIT	2 578 651	2 387 835	2 396 209	2 424 913	2 429 755	2 801 330
Daň	489944	453689	455280	460733	461653	532253
EAT	2 088 707	1 934 146	1 940 929	1 964 180	1 968 102	2 269 077

Zdroj: Vlastní zpracování

Při neměnných nákladech by firma generovala nejvyšší zisk v roce 2026 a to z důvodu splacení celého úvěru a odepsání většiny nově pořízeného zařízení.

Výnosy i náklady se v průběhu let budou měnit v závislosti na poptávce a ceně materiálu. Takový odhad je však téměř nemožné určit a proto jsme do výpočtu zahrnuli konstantní náklady i výnosy, u kterých jsme vycházeli z realistického stanovení výnosů.

4.5. Propagace nové služby

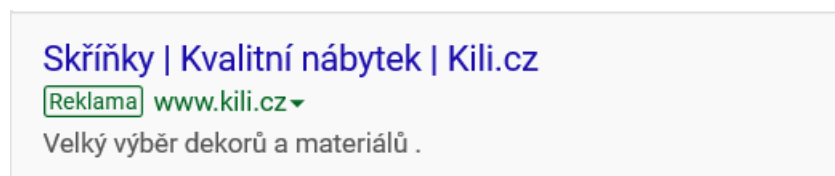
Důležitou součástí při zavádění nové služby je její propagace. Firma se musí zaměřit nejen na stávající komunikační kanály jako je e-mail, telesales, osobní kontakt, e-shop a obchodní zástupce, které informaci o nové službě přivedou zejména ke stávajícím zákazníkům. Cílem firmy je však přivést hlavně nové zákazníky, a proto je třeba se zaměřit i na další komunikační kanály jako je například Google Ads, sponzorované příspěvky na Facebooku a zpráva Instagramového účtu.

Google Ads

Tento druh reklamy funguje na principu vyhledávání na základě klíčových slov. Jednoduše si nastavíte klíčová slova, která by vaši potenciální zákazníci mohli zadávat do vyhledávače, když by chtěli najít produkt, který nabízíte. Dále si nastavíte, v jakém okruhu či kraji byste chtěli reklamu zobrazovat a denní náklady, které chcete vynaložit.

V našem případě bychom reklamu směřovali na celou českou republiku a výdaje na její pořízení by byli maximálně 4590 Kč za měsíc. U této reklamy se platí za každé kliknutí na reklamu a tato částka nepřesáhne maximální nastavenou částku. Podle odhadů společnosti Google je možný dosah 7 milionu lidí.

Obrázek 10 Náhled Google Ads



Zdroj: Vlastní zpracování

Facebook

Sponzorované příspěvky na Facebooku fungují na podobném principu jako Google Ads, ale můžete zde zadat specifičtější výběr. Stejně jako u Googl Ads si nastavíte rozsah zobrazení, ale dále si můžete nastavit věkové rozmezí uživatelů, kterým se reklama bude zobrazovat. Dále je v nabídce výběr pohlaví a jejich specifické zájmy nebo koníčky, které by mohli při výběru potenciálních zákazníků pomoci.

V tomto případě bychom vybrali věkové rozmezí 18-65+ let. Pohlaví zvolíme muže i ženy a specifické zájmy nábytek. Jako rozsah zobrazení vybereme opět celou českou republiku. Výdaje na Facebook si zvolíme 5000 Kč na měsíc a získáme tím potenciální

dosah 4,8 milionu lidí, odhadované zobrazení 1 700 – 5 000 za den a reakce na tuto reklamu v rozmezí 9–26 lidí denně.

Instagram

Dalším v dnešní době čím dál více používaným komunikačním kanálem je Instagram. Zde by firma mohla přidávat fotky nejnovějších návrhů skříněk, ale také i ostatní produkty, které prodává. Na provozu tohoto účtu lze ušetřit přijetím studenta online marketingu, který by měl za úkol přidávat schválené příspěvky a reagovat na dotazy zákazníků. Mzda tohoto brigádníka by se pohybovala ve výši 5 000 Kč na měsíc.

Celkové náklady za reklamu

Dohromady nás reklama na internetu vyjde na necelých 15 000 Kč na měsíc s tím, že ji kdykoliv v průběhu můžeme buď zcela zrušit v případě špatných výsledků, nebo naopak do těchto reklam investovat větší částku, aby její dosah byl ještě větší.

Závěr

V bakalářské práci byl hlavní cíl rozvoj obchodních aktivit společnosti Kili s.r.o. pro jehož naplnění jsme zvolili zavedení nové služby v podobě výroby skříněk na míru jenž je popsána v návrhové části.

V první kapitole jsou nastíněny problémy, se kterými se firma potýká. Jako další v této části můžeme najít hlavní a dílčí cíle této práce a metody, kterými budou řešeny.

Druhá kapitola se zaměřuje na teoretická východiska, která nám dávají podklady pro některé analýzy v třetí části a zároveň jsou zde informace, které nám pomáhají pochopit chování spotřebitele a rizika spojená s podnikáním, což využijeme v návrhové části.

Třetí kapitola se zabývá jednotlivými analýzami vnějšího a vnitřního prostředí a analýzou dodavatelů a ze všech těchto analýz jsme vytvořili SWOT analýzu, která nám posloužila při zjišťování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. SWOT analýza nám také určila strategii Maxi-Maxi, na kterou by se firma v rámci upevňování své pozice na trhu měla zaměřit.

Největší příležitosti, které vyplynuly ze SWOT analýzy má firma v zavedení nové služby a vstupu na zahraniční trh. Z důvodu celkové slabé jazykové vybavenosti zaměstnanců, je však vstup na zahraniční trh značně omezen. Další překážka v naplnění této překážky by byla velká finanční náročnost na vybudování nových poboček, kterou si firma z důvodu nedávných velkých výdajů na nové nářezové centrum, na které si musela v roce 2017 vzít půjčku nemůže dovolit. Zároveň má firma velké procento zadluženosti, a to v průměru 70%. S takto vysokým číslem by mohli mít banky problém při poskytování tak vysokého úvěru, který by byl pro vybudování nových poboček v zahraničí potřeba.

Slibnou variantou tedy zůstává zavedení nové služby, díky které by firma zároveň mohla vyřešit některé své slabé stránky jako nekvalitní E-shop nebo pomalý IT systém, který momentálně ve firmě je. Jako další plus bude zavedení nových komunikačních kanálů, které budou převážně sloužit k propagaci nové služby, ale zároveň se tak dostane do podvědomí lidí firma jako taková. Kompletně popsany návrh je v poslední kapitole této práce. Na začátku této kapitoly se nachází ještě návrh na zavedení nového softwaru, který pomůže vyřešit generování objednávek a zlepší tak nákupní proces firmy.

Naopak největší hrozbou se momentálně jeví pro firmu korona virus, který ovlivňuje celý trh a není jasné, jak se dál bude vyvíjet. Kvůli této hrozbě se musí zároveň odložit zavedení nové služby do doby, než se situace uklidní a trh se vrátí zpět do původních kolejí.

Citovaná literatura

Tištěné zdroje

Hanzelková A., Keřkovský M., Mathauser M., Valsa O. 2013. *Business strategie - krok za krokem.* Praha : C. H. Beck, 2013. 978-80-7400-455-1.

Johnson, Gerry a Scholes, Kevan. 2000. *Cesty k úspěšnému podniku.* Praha : Computer Press, 2000. 80-7226-220-3.

Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013. *Marketing management.* Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4150-5.

Kotler, Philip. 2003. *Marketing od A do Z.* Praha : Management Press, 2003. 80-7261-082-1.

Kotler, Philip. 1999. *Marketing podle Kotlera.* New York : Free Press, 1999. 80-7261-010-4.

Lukoszová, Xenie. 2004. *Nákup a jeho řízení.* Brno : Computer Press, 2004. 80-251-0174-6.

Mulačová V., Mulač P. a kol. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století .* Praha 7 : Grada Publishing, a.s. , 2013. ISBN 978-247-4780-4.

Nenadál, Jaroslav. 2006. *Management partnerství s dodavateli.* Praha : MANAGEMENT PRESS, 2006. 80-7261-152-6.

Tomek, Gustav a Vávrová, Věra. 2007. *Řízení výroby a nákupu.* Praha : Grada Publishing, 2007. 978-80-247-1479-0.

Tomek, Gustav a Vávrová, Věra. 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu.* Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001. 80-247-0053-0.

Tomek, Jan a Hofman, Jiří. 1999. *Moderní řízení nákupu podniku.* Praha : MANAGEMENT PRESS, 1999. 80-85943-73-5.

Tyll, Ladislav. 2014. *Podniková strategie.* Praha : C.H. Beck, 2014.

Vyleťal, Pavel, a kolektiv. 2008. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu.* Praha : Ministerstvo obrany České republiky - Agentura vojenských informací a služeb, 2008. 978-80-7278-438-7.

Zamazalová, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy.* Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2009.

Online zdroje

Češi studují jako o život. Za deset let se počet vysokoškoláků téměř zdvojnásobil - Novinky.cz. Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. Copyright © 2003 [cit. 30.03.2020]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/clanek/cesi-studuji-jako-o-zivot-za-deset-let-se-pocet-vysokoskolaku-temer-zdvojnasil-287580>

Etržby (EET) | Finanční správa | Finanční správa. Finanční správa [online]. Copyright © 2013 [cit. 25.04.2020]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>

Jan Bureš: Ekonomické dopady koronaviru - Patria.cz. Investice, ekonomika a finance, kurzy, akcie, měny a komodity - Patria.cz [online]. Copyright © 1997 [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4365055/jan-bures-ekonomicke-dopady-koronaviru.html>

Kili, s.r.o. , Šlapanice IČO 47913797 - Obchodní rejstřík firem | Kurzy.cz. Obchodní rejstřík firem - vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 28.04.2020]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/47913797/kili-sro/>

Loajální zákazník je cenný poklad [online]. Praha: Hospodářské noviny, 2012 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/obchod-a-marketing-zakaznici/c1-56976370-loajalni-zakaznik-je-cenny-poklad-vypatrejte-ho-a-uz-ho-nepustte>

Marketing a obchod: spojenci nebo soupeři? – Business Touch. Business Touch – Konzultační a rozvojová firma [online]. Copyright © 2020 [cit. 23.04.2020]. Dostupné z: <https://www.businessstouch.cz/marketing-a-obchod-spojenci-nebo-souperi/>

Občané o materiálních životních podmínkách svých domácností – leden 2020 - Centrum pro výzkum veřejného mínění. [online]. Copyright © [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/5143-obcane-o-materialnich-zivotnich-podminkach-svych-domacnosti-leden-2020>

O nás | Vše pro výrobu nábytku. Démos trade, a.s. | Vše pro výrobu nábytku [online]. Copyright © Copyright 2020 Démos trade, a. s. [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <https://www.demos-trade.cz/o-nas/>

O nás | DŘEVO TRUST, a. s.. DŘEVO TRUST, a. s. [online]. Copyright © 2017 DŘEVO TRUST, a. s. všechna práva vyhrazena [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <https://www.drevotrust.cz/o-spolecnosti/o-nas/>

O nás JAF HOLZ spol. s r. o.. JAF HOLZ spol. s r. o. [online]. Copyright © JAF HOLZ spol. s r.o. [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: <https://www.jafholz.cz/firma/o-nas>

Studie: Skutečná loajalita zákazníků je založena na důvěře: Marketing journal. PR a digitální agentura s garancí výsledku | Focus Agency [online]. Copyright © 2004 [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/studie--skutecna-loajalita-zakazniku-je-zalozena-na-duvere__s288x12170.html

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 28.04.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=712244&typ=PLATNY>

Vývoj mezd v Jihomoravském kraji | ČSÚ v Brně. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Seznam obrázků

Obrázek 1 Kontrola plnění	24
Obrázek 2 Nákupní rozhodovací proces	29
Obrázek 3 Po nákupní disonance	30
Obrázek 4 Marketingový mix	33
Obrázek 5 shrnutí teoretických východisek	34
Obrázek 6 Mapa s rozložením poboček firmy Kili s.r.o.	37
Obrázek 7 Mapa s rozložením poboček firmy Demos trade.....	45
Obrázek 8 Mapa s rozložením poboček firmy Dřevotrust.....	46
Obrázek 9 Mapa s rozložením poboček firmy Jafholz.....	47
Obrázek 10 Náhled Google Ads	86

Seznam tabulek

Tabulka 1 Typický příklad SWOT analýzy	14
Tabulka 2 Údaje o společnosti	36
Tabulka 3 Údaje o orgánech společnosti	36
Tabulka 4 Vývoj nezaměstnanosti v ČR.....	39
Tabulka 5 Zhodnocení sociálních faktorů.....	39
Tabulka 6 Zhodnocení legislativních a politických faktorů	41
Tabulka 7 Zhodnocení ekonomických faktorů	43
Tabulka 8 Zhodnocení technologických faktorů.....	44
Tabulka 9 Porovnání konkurence dle vybraných ukazatelů	47
Tabulka 10 Vliv maloobchodu / velkoobchodu	48
Tabulka 11 Zhodnocení Porterova modelu	49
Tabulka 12 Zhodnocení analýzy 7S.....	52
Tabulka 13 Celková aktiva a cizí zdroje firmy Kili s.r.o.	54
Tabulka 14 Ukazatele rentability	55
Tabulka 15 Ukazatele rentability konkurence	57
Tabulka 16 Ukazatelé likvidity	58
Tabulka 17 Kralicekův Quick test.....	59
Tabulka 18 Stupnice ohodnocení KQ testu	59
Tabulka 19 Analýza dodavatelů plošného materiálu	62
Tabulka 20 Analýza dodavatelů kování	62
Tabulka 21 Analýza dodavatelů chemie.....	63
Tabulka 22 Analýza dodavatelů interiéru	63
Tabulka 23 Analýza dodavatelů řeziva	64
Tabulka 24 Analýza dodavatelů elektra	64
Tabulka 25 Přehled objemů nákupů od dodavatelů jednotlivých skupin	65
Tabulka 26 SWOT analýza.....	66
Tabulka 27 Analýza silných stránek.....	68

Tabulka 28 Analýza slabých stránek.....	69
Tabulka 29 Analýza příležitostí.....	70
Tabulka 30 Analýza hrozeb	71
Tabulka 31 Vybrané faktory ke zhodnocení	72
Tabulka 32 Zhodnocení SWOT analýzy	72
Tabulka 33 Hodnocení rizik.....	78
Tabulka 34 Hodnocení rizik po opatření.....	79
Tabulka 35 Vybavení dílny	81
Tabulka 36 Odpisy odsávací techniky	82
Tabulka 37 Odpisy Olepovačky hran.....	82
Tabulka 38 Odpisy CNC routeru	82
Tabulka 39 Odpisy rámového lisu	83
Tabulka 40 Odpisy dlabačky na dřevo.....	83
Tabulka 41 Odpisy nářadí pro montéry.....	83
Tabulka 42 Výpočet zisku nové služby v Kč	85

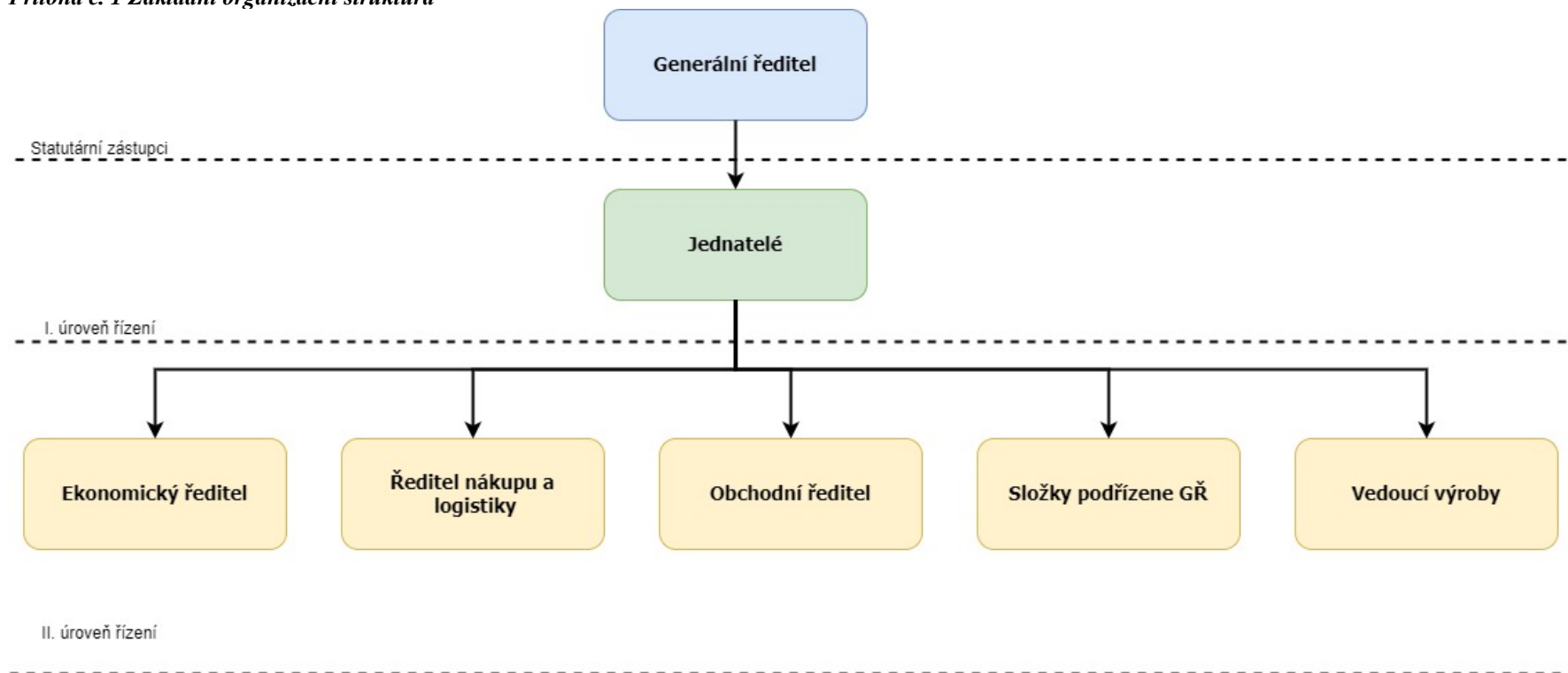
Seznam grafů

Graf 1 Vývoj životní úrovně domácností v ČR	38
Graf 2 Vývoj DPH v ČR.....	40
Graf 3 Vývoj EUR/CZK kurzu.....	41
Graf 4 Vývoj průměrné mzdy v Jihomoravském kraji a ČR.....	42
Graf 5 Tržby firmy Kili s.r.o. v letech 2013-2018	54
Graf 6 Celková míra zadluženosti	55
Graf 7 Vývoj rentability.....	57
Graf 8 Vývoj rentability konkurence	58

Seznam příloh

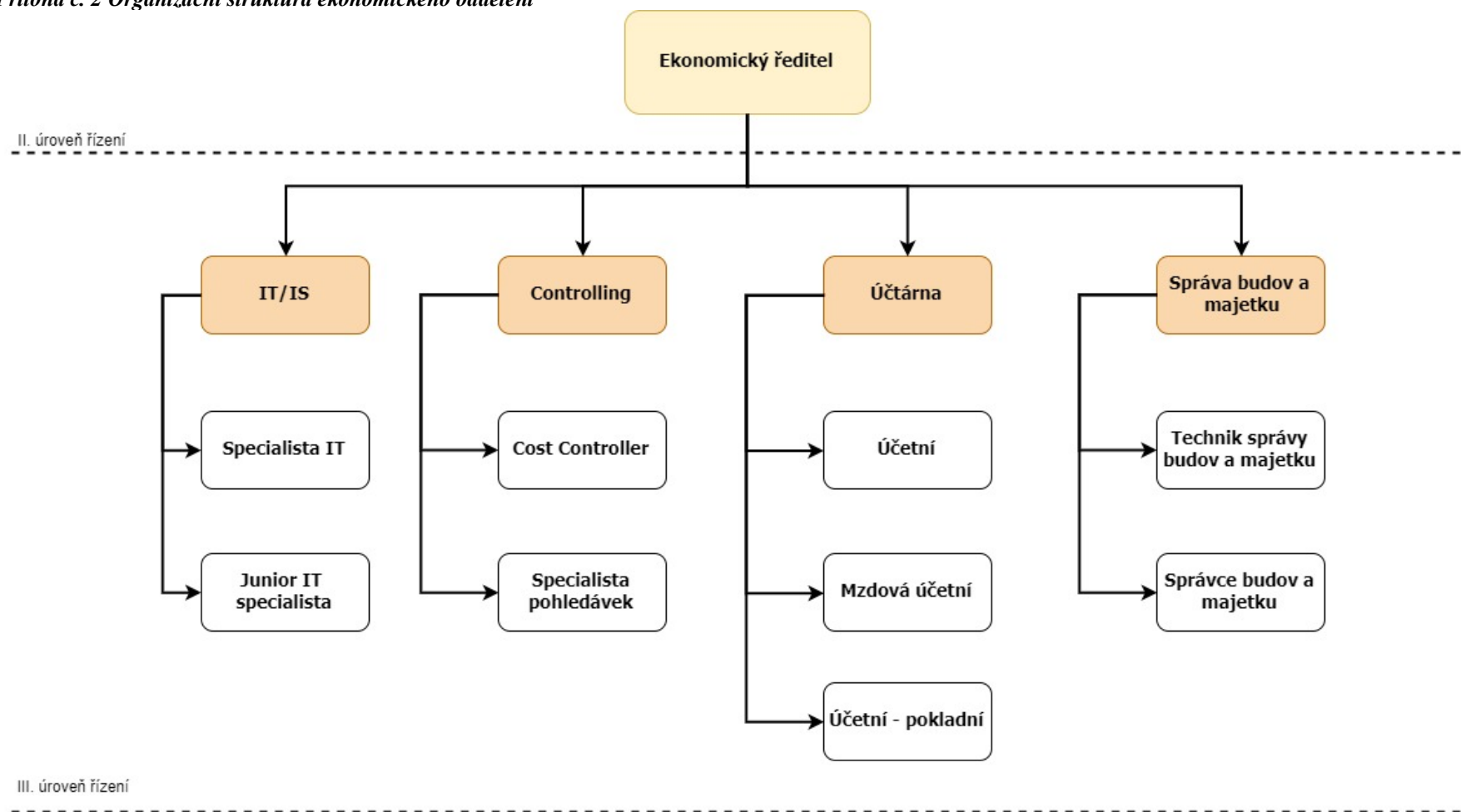
Příloha č. 1 Základní organizační struktura	I
Příloha č. 2 Organizační struktura ekonomického oddělení	II
Příloha č. 3 Organizační struktura nákupního oddělení	III
Příloha č. 4 Organizační struktura obchodního oddělení.....	IV
Příloha č. 5 Organizační struktura složek podřízených GŘ.....	V
Příloha č. 6 Organizační struktura výrobního oddělení	VI
Příloha č. 7 Tabulka hodnocení dodavatelů	VII
Příloha č. 8 Jména dodavatelů.....	VIII
Příloha č. 9 První rok splácení úvěru	IX

Příloha č. 1 Základní organizační struktura



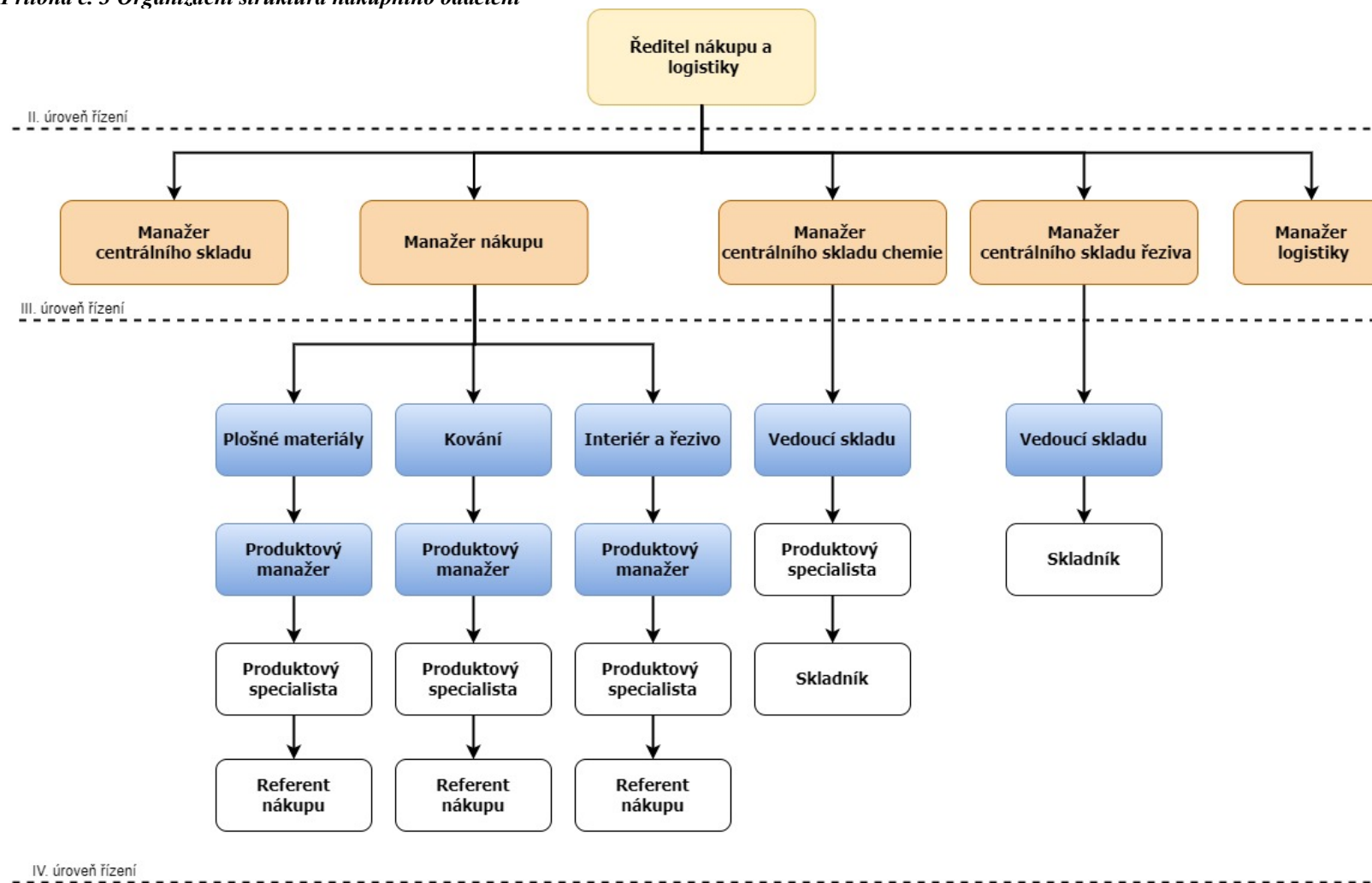
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2 Organizační struktura ekonomického oddělení



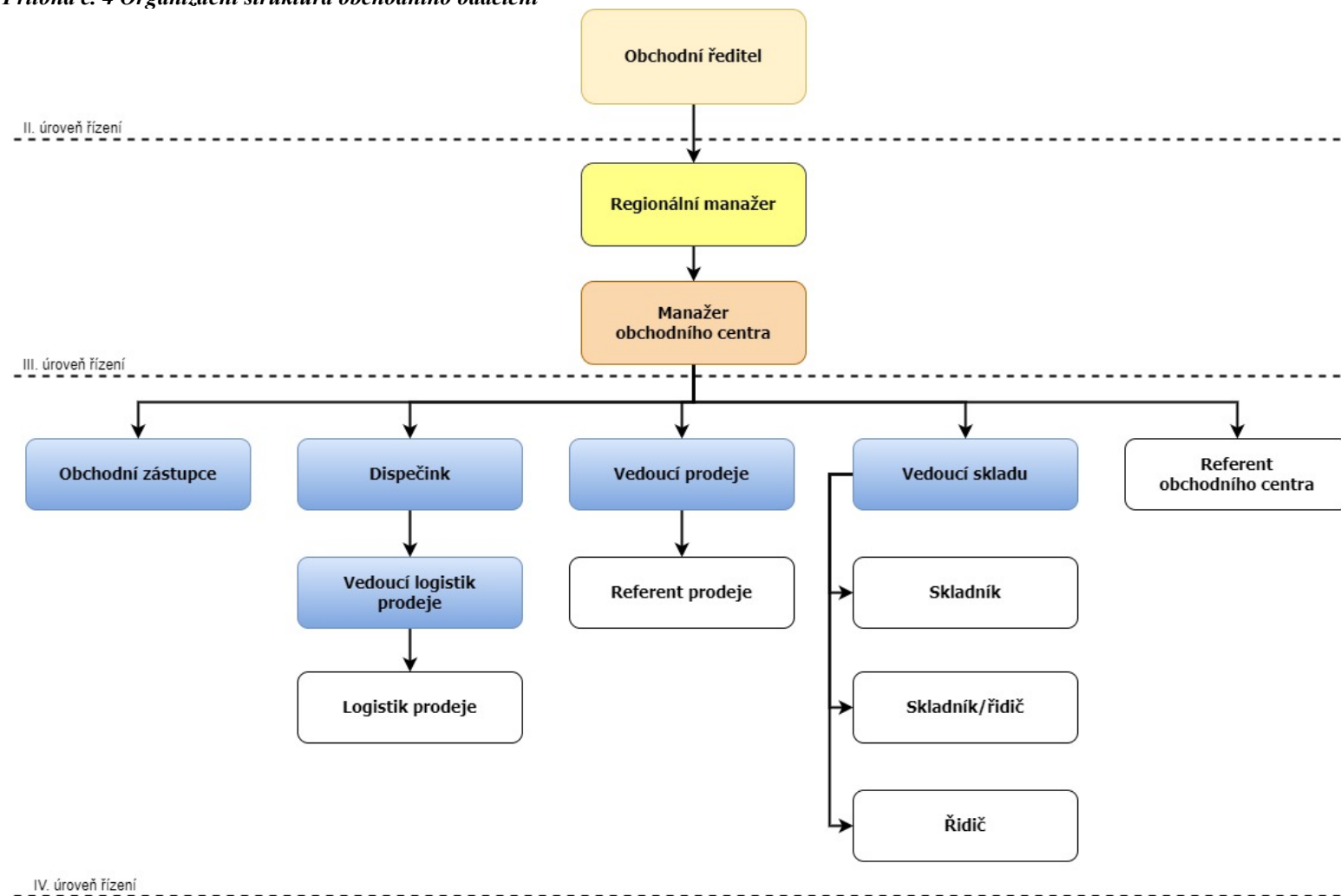
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3 Organizační struktura nákupního oddělení



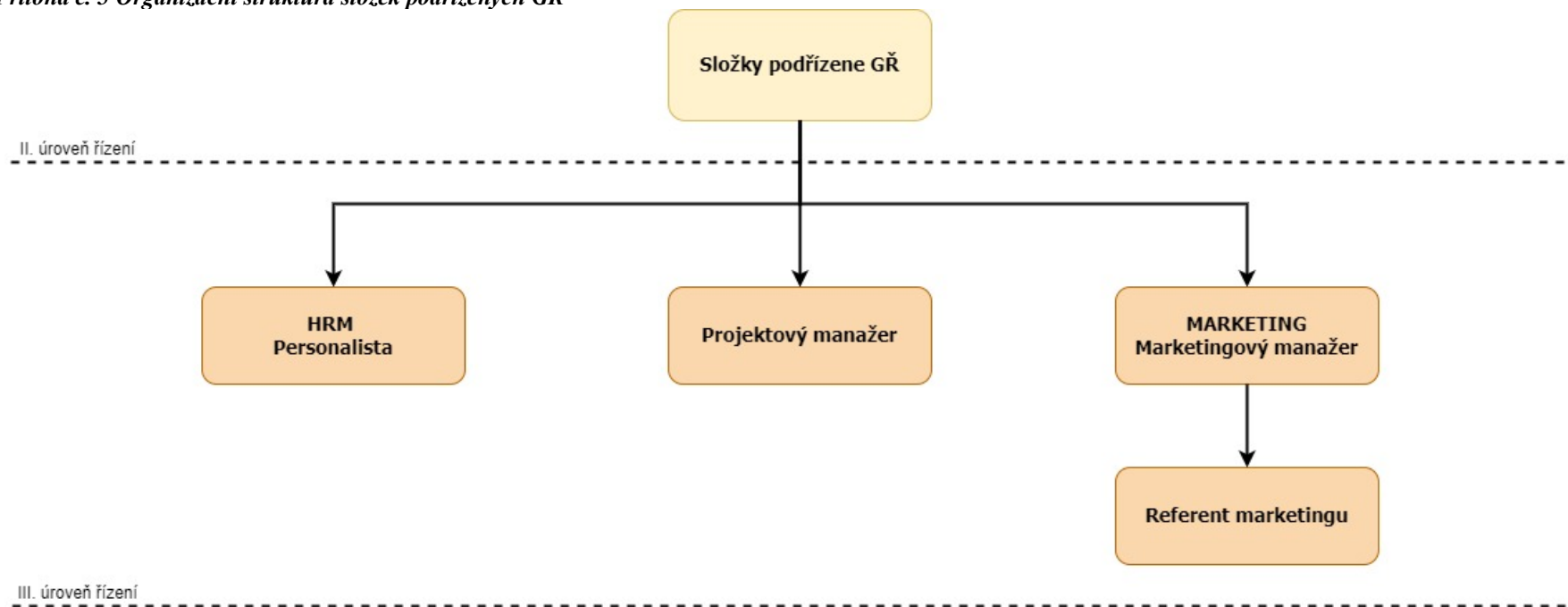
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4 Organizační struktura obchodního oddělení



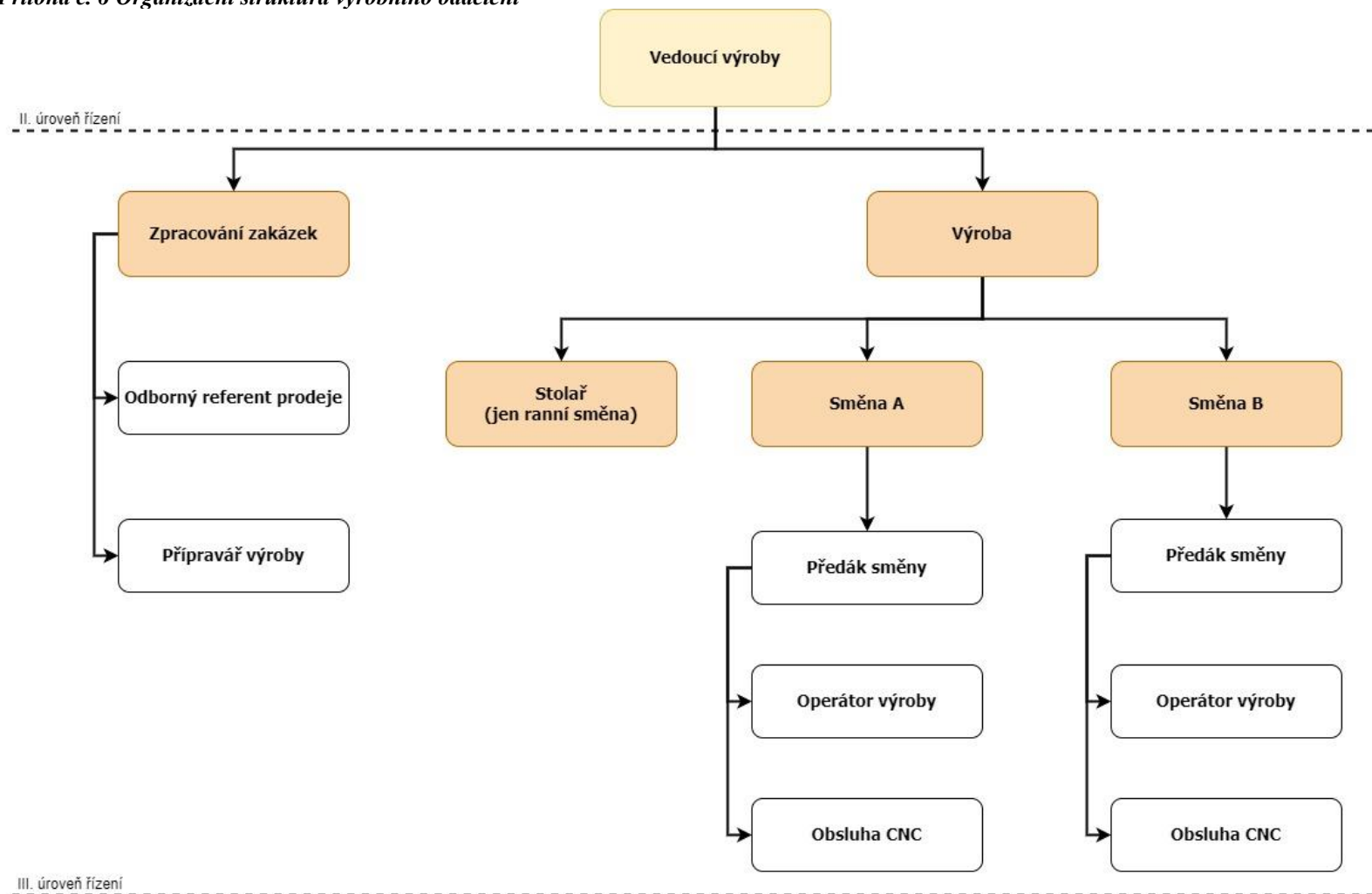
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5 Organizační struktura složek podřízených GŘ



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6 Organizační struktura výrobního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 7 Tabulka hodnocení dodavatelů

Způsob hodnocení		1	2	3
Marketingová podpora	katalog	Dodavatel poskytuje pouze jednu nebo žádnou z uvedených typů marketingové podpory	Dodavatel poskytuje 2 z výše uvedených typů marketingových podpor	Dodavatel poskytuje všechny typy marketingové podpory
	- materiály na vzorkovny zdarma			
	- akce, cenové zvýhodnění pro Kili			
Zastoupení u konkurence		Dodavatel nabízí identické produkty i malým firmám (maloobchodům, truhlářům)	Dodavatel nabízí identické produkty pouze velkoobchodům	Kili má výhradní zastoupení pro dodavatelem nabízené produkty v rámci ČR
Závislost Kili na dodavateli z důvodu:	- zákazníci nejsou ochotni akceptovat alternativu	Kili je na dodavateli závislé z důvodu výše uvedených příčin	Dodavatele je možné nahradit, je však třeba nalézt identický produkt za stejných nebo lepších podmínek	Na dodavatele nejsme nijak vázáni. Lze nabídnout srovnatelnou nebo lepší alternativu jiného v Kili zavedeného dodavatele
	- výše dosahovaného obrátu a marže			
	- dodavatel nabízí exkluzivní produkt			
Řešení reklamací		Dodavatel reklamace zamítá, sporné případy jdou na vrub Kili	Reklamace jsou minimální, dodavatel je řeší obratem, a to zpravidla výměnou poškozeného zboží za nové	Množství reklamací je nulové, resp. nepřekračuje 0,01%
Přímé ohrožení na zákazníka	- vlastní OBZ	Dodavatel disponuje týmem obchodních zástupců i e-shopem	Dodavatel operuje prostřednictvím týmu obchodních zástupců nebo přes e-shop	Dodavatel nemá žádný z uvedených prodejních kanálů
	- vlastní e-shop			
Obrátový bonus/skonto		Dodavatel neposkytuje ani obrátový bonus ani skonto	Dodavatel poskytuje jeden z uvedených bonusů	Dodavatel poskytuje obrátový bonus i skonto
Cenová politika		Dodavatel nerozlišuje velikost svých odběratelů	Dodavatel rozlišuje velikost svých odběratelů,	Dodavatel dodává výhradně do Kili
počet bodů		7	14	21
hodnocení		7-12	13-17	18-21

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 8 Jména dodavatelů

Dodavatel	Název dodavatele
Dodavatel 1	Fritz Egger GmbH a Co. OG Holzwerkstoffe ATU39901102
Dodavatel 2	Kronospan CR , spol. s r.o. 62417690
Dodavatel 3	Dřevozpracující družstvo 00028631
Dodavatel 4	Nábytkové hrany, s.r.o. 26931303
Dodavatel 5	Kronospan OSB, spol.s r.o. 26936364
Dodavatel 6	Blažič, robní trakovi, d.o.o. 5844606
Dodavatel 7	Hettich ČR k.s. 49437283
Dodavatel 8	twd SK, s.r.o. 48185621
Dodavatel 9	HAITS HARDWARE CO.,LTD (nezadáno)
Dodavatel 10	Laguna Fabryka Okuč sp. z o.o. Sp. K. 6040125662
Dodavatel 11	Gamet s.a. PL7792140771
Dodavatel 12	Emuca, S.R.L. IT03712980287
Dodavatel 13	Renner Italia S.p.a. IT02433001209
Dodavatel 14	HENKEL ČR, spol. s r.o. 15889858
Dodavatel 15	CHEM Logistic, s.r.o. 27494942
Dodavatel 16	AU-MEX s.r.o. 25349929
Dodavatel 17	ABIRON s.r.o. 27850871
Dodavatel 18	Masonite CZ spol. s r.o. 26482738
Dodavatel 19	Sapeli, a.s. 46982086
Dodavatel 20	SOLODOOR a.s. 25209779
Dodavatel 21	TOPSET s.r.o. 25748050
Dodavatel 22	ZLOMEK, s.r.o. 26942071
Dodavatel 23	Dřevozpracující družstvo 00028631
Dodavatel 24	2 MAX, s.r.o. 25537342
Dodavatel 25	Holz-Henkel GmgH & Co.KG 34658010871
Dodavatel 26	Dřevovýroba Praděd s.r.o. 25847546
Dodavatel 27	Hranex, s.r.o. 25358227
Dodavatel 28	Jindřich Valenta - Concept 13216660
Dodavatel 29	Franke s.r.o. 49615971
Dodavatel 30	Hettich ČR k.s. 49437283
Dodavatel 31	DSN BRNO s.r.o. 26904527
Dodavatel 32	twd SK, s.r.o. 48185621

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 9 První rok splácení úvěru

rok	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	konečná hodnota
1	1	870000	2798	16791	853209
1	2	853209	2744	16845	836364
1	3	836364	2690	16899	819465
1	4	819465	2636	16953	802512
1	5	802512	2581	17008	785504
1	6	785504	2527	17063	768441
1	7	768441	2472	17118	751324
1	8	751324	2417	17173	734151
1	9	734151	2362	17228	716924
1	10	716924	2306	17283	699640
1	11	699640	2251	17339	682302
1	12	682302	2195	17395	664907

Zdroj: Vlastní zpracování